

333129

333414

Bachelor i HR- og Personalledelse

Høyskolen Kristiania

Oslo, 1.juni 2018

Hva gjør jeg på mandag?



Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Antall ord: 16 448

Sammendrag

Vi har i dag 7. juni 2018, offentligjort vår nye bacheloroppgave som vi har kalt

Hva gjør jeg på mandag?

som en del av studiet HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo.

I denne kvalitative studien ønsker vi å se nærmere på fremtidens ledere og lederskap. Ledelse er et stort og interessant tema, og vi har alle en eller annen formening om hva en leder er, om det er gud, læreren, kongen, arbeidsgiveren eller lederen i vennegjengen. Ledere ble ansett av mange som den herskende elite eller som helter, særlig før ledelsesbegrepet fant sted. Lederskap og måten dette utføres på, vil bli nøkkelen for bedrifter som vil lykkes i fremtiden. Vi ønsket å se nærmere på fremtidens ledere og hva som kreves av kompetanse i forhold til kunnskap, ferdigheter og holdninger, for å utføre oppgavene. Vi har valgt å gjøre en litteraturstudie, for å få belyst vårt tema fra flere mulige vinkler. Det er utførte dybdeintervju med én informant, som har bred ledererfaring gjennom 40 år som toppleder, både nasjonalt og internasjonalt, han har hatt forskjellige lederrolle på ulike nivåer i hierarkiet. Foruten ham, har vi hatt pilotsamtale med HR Norge vedrørende temaet leder og ledelse, og hørt hva de ser på som fremtidens utfordringer. Videre har vi søkt opp både teorier og annen litteratur som vi mente var relevant for oss og vårt mål om å komme frem til en spennende og givende problemstilling som er:

Hvilke krav vil stilles til lederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger, for å lykkes som leder i fremtiden?

Vi har i litteratursøket kommet over veldig mange ulike trender, tendenser og framtidsscenarioer som sier noe om hvilke krav og kriterier som stilles fra omgivelsen til både lederen og ledelse generelt. I motsetning til tidligere syn på ledelse, ser vi at det i dag er høyere tempo, større kompleksitet, ny teknologi, og andre forventninger fra medarbeidere og omgivelsene for hvordan lederen skal være og hvordan lederskapet skal utføres. Etter analyse av data og drøfting, har vi kommet frem til en konklusjon som vi kan stå inne for, og som ledere selv vil legge vårt fokus på i fremtiden

Forord

Endelig! I juni 2018 er vår bacheloroppgave i HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania ferdig.

Uten uvurderlige hjelp fra fantastiske mennesker underveis, ville ikke oppgaven vår fått like stor dybde, bredde eller like mange fasetter som det den har i dag. Vi vil derfor sende en stor takk til vår våre støttespillere;

Vår eminente informant, Hans Bjørn Paulsrud, som har gitt oss mange timer av sitt travle liv og tilført oss stor innsikt i lederens verden, tusen takk!

Takk til vår «knakanes» fine veileder, Jon-Arild Johannessen for trygg og stødig veiledning, og for at du har hatt tro på oss og fått oss til å senke skuldrene da vi var i tvil.

Tusen takk til Sverre Reiten for hans hjelp med å illustrere den konseptuelle modellen.

Og ikke minst, tusen takk for alle gode bidrag i form av tips og meninger, kreative tanker, matlaging, vinglass og andre støttende tiltak fra våre kjære.

Med så mange, gode støttespillere rundt oss har vi hatt det de beste forutsetninger for å utforme vår bacheloroppgave.

God lesing!

Cathrine og Ann Kristin

Oslo, juni 2018

Sammendrag

Forord

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Konseptuell modell.....	7
1.4 Avgrensninger	10
1.5 Oppgavens struktur.....	11
1.6 Presentasjon av informanten	11
2.0 Litteraturgjennomgang	12
2.1 Historikk om lederskap og ledere.....	12
2.2. Teorier.....	15
2.2.1 Lederegenskapsteori.....	15
2.2.2 Lederatferdsteori	17
2.2.3 Samspillsteori.....	18
2.3 Litteratur.....	20
2.3.1 Litteraturkilder	20
2.3.2 Omgivelsenes behov.....	21
2.3.3 Krav til lederoppgaver.....	24
2.3.5 Krav til lederkompetanse.....	28
3.0 Metode.....	35
3.1 Valg av metode.....	35
3.2 Litteraturstudie	36
3.3 Undersøkellesdesign.....	36
3.4 Utvalg.....	36
3.5 Datainnsamling.....	37
3.6 Forbehold	38
3.7 Etisk perspektiv	38
4.0 Drøfting og analyse	39
4.1 Hvilke behov fra omgivelsene vil sette føringer for fremtidens lederoppgaver?.....	39
4.1.1 Delkonklusjon	43
4.2 Hvilke lederoppgaver må utføres som følge av omgivelsenes behov?.....	44

4.2.1 Delkonklusjon	49
4.3 Hvilken kompetanse vil være nødvendig for å mestre fremtidens lederoppgaver?	50
4.3.1 Delkonklusjon	57
5.0 Konklusjon.....	58
5.1 Delkonklusjon F1	59
5.2 Delkonklusjon F2	59
5.3 Delkonklusjon F3	60
5.4 Hovedkonklusjon.....	61
6.0 Implikasjoner	63
7.0 Grunnlag for videre forskning	63
Epilog	64
8.0 Litteraturliste.....	65
8.1 Vedlegg.....	72

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi lever i den 4. industrielle revolusjonens tid der buzzord som automatisering, robotisering digitalisering og kunnskapsarbeidere oversvømmer media og vår dagligtale. Hurtig endringstakt, digital IKT- revolusjon og et komplekst sosialt system krever at organisasjoner agerer, og tilpasser seg situasjonen. God ledelse og godt lederskap blir sett på som en suksessfaktor for at fremtidens virksomheter skal lykkes.

Vi ble grepet av nysgjerrighet til hvilke egenskaper som vil være essensielle for fremtidens ledere, og hva som i så fall vil påvirke dette. Vil tendensene vi ser i dag bety at det viktigste hos ledere fremover, blir å mobilisere flere av sine personlige kvaliteter for å lykkes? Formålet med vår oppgave blir å få en dypere innsikt i hvilken kompetanse som forventes av fremtidens ledere, i form av personlige kvaliteter som kunnskap, ferdigheter og holdninger.

Som nytteverdi tror vi at hverdagsledere kan sette pris på å lese oppgaven, og få et bredere perspektiv på de begreper og definisjoner som finnes innen ledelse i dag. Vi mener også at ved å se nærmere på temaet ledelse kan bidra til en god refleksjon rundt lederen og lederskapet, og hva som må til for å lykkes som leder i fremtiden.

«Den beste måten å forutsi fremtiden på, er å skape den»

Peter Drucker

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i vårt tema ledelse, har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke krav vil stilles til lederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger, for å lykkes som leder i fremtiden?

For å finne svar på problemstillingen, har vi stilt følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilke behov fra omgivelsene vil sette føringer for fremtidens lederoppgaver?

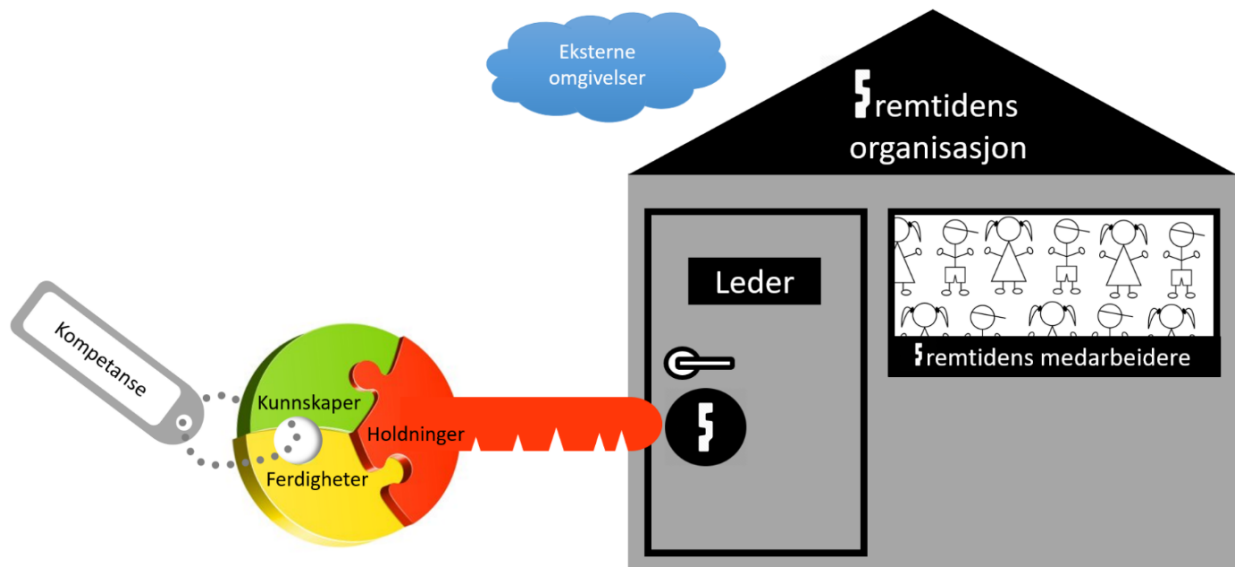
F2: Hvilke lederoppgaver må utføres som følge av omgivelsenes behov?

F3: Hvilken kompetanse vil være nødvendig for å mestre fremtidens lederoppgaver?

1.3 Konseptuell modell

Gjennom forskningsspørsmålene vil vi se nærmere på organisasjonenes fremtidige behov for å overleve i et marked med stadige endringer og større konkurranse, og finne ut hvilke lederoppgaver som vil kreves for å dekke dette behovet, samt hvilken kompetanse, i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger, som vil være essensielle for at lederen skal lykkes med disse oppgavene.

For å tydeliggjøre sammenhengen mellom oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål har vi utarbeidet en konseptuell modell:



(Illustratør Sverre Reiten)

Lederens omgivelser

Jacobsen og Thorsvik (2013, 199) definerer eksterne omgivelser slik;

”Omgivelser er alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha potensiell effekt på organisasjonen”.

Forventninger fra eiere, toppledelse, medarbeidere og eksterne omgivelser, fører til at lederen må utføre det arbeidet og oppgavene som omgivelsene krever.

Kompetanse

I følge Johannessen og Olsen (2009, 27) er kompetanse; "kunnskap, ferdigheter og holdninger relatert til en arbeidsoppgave».

Kunnskapen deles inn i den taus og eksplisitte, ferdigheter er de fysiske, mentale, sosiale og emosjonelle, mens holdninger er knyttet til det vi tenker, sier og gjør".

Kompetanse består dermed av de tre nøkkelbegrepene kunnskaper, ferdigheter og holdninger, som kan defineres som:

Kunnskap

"In your thirst for knowledge, be sure not to drown in all the information" - Anthony J. D'Angelo (Singh 2006, 182).

Kunnskap kan ses på som noe man kan og vet, nesten som en intern database.

Som leder er man avhengig av å inneha nok kunnskap, samt viten og innsikt i hva ens rolle krever. Det å kunne dele kunnskap vil bli en styrke i fremtiden (Johannessen og Olsen 2008).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 353) er det en forskjell mellom kunnskap og ferdighet, der "kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere eller til å skje".

Ferdigheter

"The basic skills of leaders are always the same: be driven by a deeper purpose, be a human being, have a passion for what you do, and it's also about hard work and ethics" – P. Polman

Ferdigheter går ut på å tilegne seg en grunnleggende forståelse av noe, som deretter må trenes på, for å bli god. Ledere med stor innsikt og forståelse har bygget ferdigheter gjennom læring og erfaring over tid.

Ferdigheter defineres som; «en lært kapasitet til å utføre forhåndsbestemte aktiviteter og arbeid». Videre står det at «gjennom læring av ferdigheter skaper vi en unik og kompleks motorisk, kognitiv og sosial kompetanse" (Gullfjell Consulting).

Holdninger

"Excellence is not a skill. It is an attitude" - Ralph Marston

Holdninger handler om innstillingen man har til omgivelsene og hvordan man reagerer på disse. Holdning gir utslag i atferd, handlinger og følelsesmessige reaksjoner, som er opparbeidet gjennom individets kunnskap og erfaringer over tid. Som leder er det viktig å være bevisst sine holdninger, hvordan man fremstår og opptre ovenfor andre.

Holdninger defineres som;

"vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter overfor», i Den nye organisasjonspsykologien (2017, 57).

Til sammen vil lederens kunnskaper, ferdigheter og holdninger danne nøkkelen til fremtidens leder, som kan åpne opp for muligheten til å lykkes.

1.4 Avgrensninger

Det vil bli en alt for omfattende og umulig jobb å ta for seg alle sider av temaet ledelse. Vi har derfor valgt å konsentrere oss om lederen i et individperspektiv og finne hvilke krav som vil stilles til fremtidens leder i forhold til kunnskap, ferdigheter og holdninger, gjennom å se på omgivelsenes behov og de lederoppgaver dette vil medføre.

Vi tok tidlig en strategisk bestemmelse om å gjennomføre ett grundig dybdeintervju, med én solid informant, for å se om det var noen komponenter som skilte seg ut med tanke på hva som vil kreves av lederen i fremtiden.

Oppgaven er fremtidsrettet, og vi vil ikke kunne gi et entydig svar på problemstillingen, men forhåpentligvis vil vi gjennom å se på trender og tendenser, kunne danne oss noen antagelser om hvordan fremtiden vil se ut. Derfra kan vi mene noe om hva som vil kreves av fremtidige ledere for å lykkes.

Svaret kan ikke generaliseres.

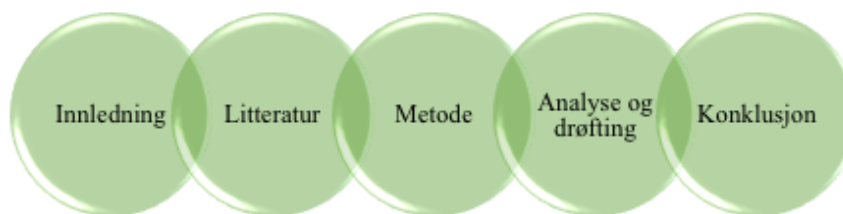
1.5 Oppgavens struktur

Det vil først gis en kort presentasjon av informanten. Deretter kommer en gjennomgang av innsamlet litteratur, der vi belyser organisasjonens behov i fremtiden, hvilke lederoppgaver disse behovene skaper, og til sist hva dette vil kreve av lederen i forhold til kunnskap, ferdigheter og holdninger.

I metodekapittelet beskrives og forklares vårt valg av metode, design, datainnsamling og utvalg. Vi kommer også innom kildekritikk og etiske perspektiver.

Deretter vil vi drøfte og analysere data opp mot våre tre forskningsspørsmål, og komme med en delkonklusjon på hver av dem, før vi presenterer hovedkonklusjon og svaret på vår problemstilling. Før vi til slutt gjør oppmerksom på eventuelle feilkilder, og kommer med forslag til videre forskning.

Relevante begreper utenom våre nøkkelord, vil bli forklart fortløpende gjennom oppgaven.



(Egenprodusert)

1.6 Presentasjon av informanten



(google.no)

Hans Bjørn Paulsrud er 68 år, bor på Jeløy i Moss, har kone, to sønner og en hund. Han har to bachelorgrader, en som bygningsingeniør og en innen økonomi og prosjektledelse. Han har forelest på flere høyskoler om temaet prosjektledelse som han har en lidenskap for, og som han mener er fremtidens viktigste arbeidsmetode.

Han begynte sin lederkarriere hos Rockwool (Elkem Rockwool) i Moss, før han gikk videre til en lederstilling i Kaefer Group i Tyskland, der han arbeidet frem til 2012.

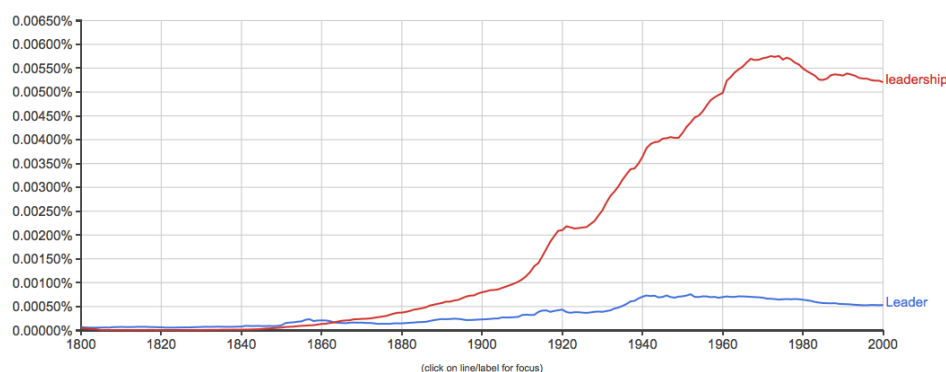
For 5 år siden sa opp jobben som toppleder, og hadde som mål å beskjeftige seg med diverse styreroller og "slappe av", slik gikk det ikke. Han ble i stedet Project manager for Moss Næringsutvikling (MNU), noe han fremdeles er i dag. I tillegg til jobben i MNU er han øverste leder for Viken Teknologiklynge, en tverrindustriell nettverksklynge med flere selvstendige medlemsvirksomheter.

Vi mener informanten har både kunnskap og innsikt til å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Med Paulsruks lange og brede erfaring innen ledelse, og som leder, ble han et naturlig valg for oss i vår søken etter hva som vil kreves av fremtidens ledere.

2.0 Litteraturgjennomgang

2.1 Historikk om lederskap og ledere

Funfacts om ordet ledelse (leadership) og leder (leader):



Ngram viewer er en online søkemotor som kartlegger hvor mange ganger et ord er gjengitt i bøker og andre tekster pr år. (books.google.com)

Ordet *leadership* vokste fram i løpet av det 20. århundre og har blitt et fellesbegrep over hele verden. Ordet kom i forbindelse med oppstarten av aksjeselskap som organisasjonsform, hvor ledelse ble; det å kunne stilles til ansvar for organisasjonens resultater (Arnulf 2013, 16).

Ordet *leader* eksisterte lenge før 1800-tallet, der grafen vår starter, og fikk et oppsving på 1920- og 1940-tallet, i forbindelse med verdenskrigene. Årsaken kan være at vi da så ekstra opp til lederne. Etter en jevn stigning fikk den en dipp på 70-tallet, men holder seg nå stabil.

Ledelse

Ledelse består av to komponenter, administrasjon (management) og lederskap (leadership). Administrasjon handler om styring, autoritet og makt, mens lederskap handler om hvordan påvirke til godt samarbeid, motivere og øke innsatsvilje, samt få alle til å jobbe mot samme mål. For å drive god ledelse må lederen kjenne både seg selv, og sine ansatte, altså de som skal ledes (Arnulf 2013, 9). Forskning viser at vi mennesker ikke ønsker å bli administrert, men ledet, og når vi ledes yter vi mer (Kjetil Sander, estudie.no)

Etter andre verdenskrig, ca 1945, forsvant de store diktatorene og ledelse gikk over fra å være en tilstand til å bli en atferd. Ledelse ble ikke lenger forbundet som et mysterium for de få utvalgte, men et naturlig kompetansekrav til det som i dag, på folkemunnen, er verdens vanligste stilling, nemlig «The manager» (Arnulf 2013, 57). Først rundt 1950-tallet kom begrepet ledelse til Norge.

Jan Kjetil Arnulf (2013) mener at det å redusere usikkerhet ved å ta beslutninger, er selve kjernen i ledelse.

Burns (1979, 18) mener at;

”Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstiller motivene til medarbeidere.”

Ledere

Ledere har eksistert til alle tider. Buddah (Siddharta Gautama), Jesus, Mor Theresa, Hitler, Gerhardsen, Obama, Solberg og Trump, har alle vært eller er ledere i en eller annen form.



(Egenprodusert)

Det som regnes som den første reelle ledelsesteorien kom allerede i 1840, da den skotske historikeren Thomas Carlyle presenterte Store-mann-teorien (The Great man theory), der han gir en beskrivelse av mennesker som har en ekstraordinær personlighet, som Carlyle mente var medfødt, dette ifølge Kjetil Sander (estudie.no)

Han beskrev i 1841 den *Store Mann* og leder som en helt som er;

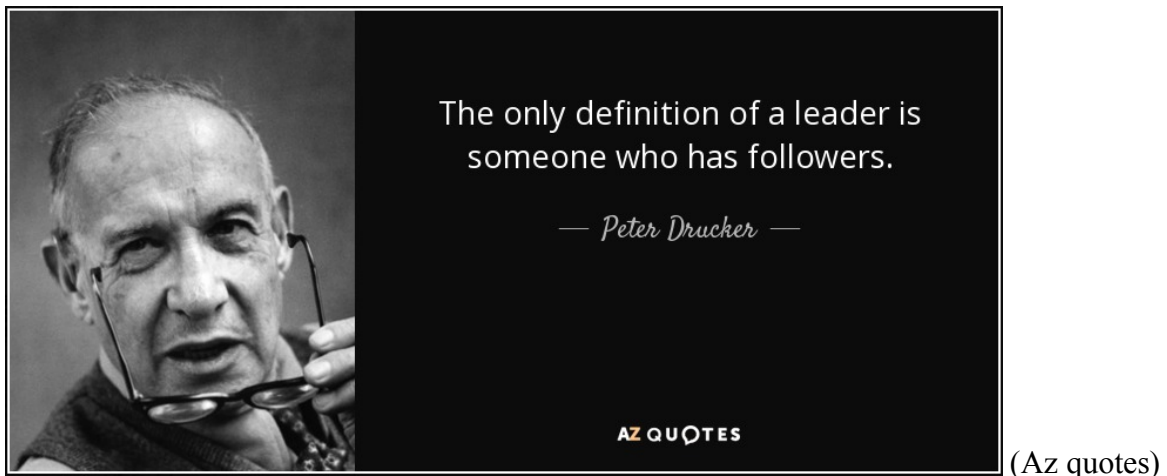
- «Den som ser inn i fremtiden – profeten».
- «Den som samler folket med sine geniale idéer».
- «Den som er garantisten for fremtidige gevinster»

Teorien omhandler én manns syn på de mest innflytelsesrike og store lederne. Tankene som Carlyle hadde er like levende i dag, som når vi bruker ordtaket “den fødte leder” (Kjetil Sander, estudie.no).

«Uansett vår egen begeistring kan vi ikke se på en stor mann uten å ha noe igjen for det. Han er den levende lysfontene som det er godt og vidunderlig å være nær» (Arnulf 2017, 49)

Leif-Runar Forsth (2002) definerer en leder og sjef slik; «en leder er en som følges frivillig, sjef derimot er en som bestemmer hva andre skal gjøre ut fra ytre pålagt makt».

Peter Drucker har sagt:



Vår informants beskrivelse av hva en leder og ledelse er, er enkelt, for som han sier;

"Det er å få gjort arbeidet gjennom andre, punktum".

2.2. Teorier

2.2.1 Lederegenskapsteori

Lederegenskapsteorier tar for seg lederens personlighetstrekk, motivasjon og intelligens. Ledelsesforskningen ser ofte på personlighetstrekk for å finne hva som skiller de gode lederne fra de dårlige. Jacobsen og Thorsvik (2013, 427) mener at individers trekk er sterkt knyttet til personlighet, og at egenskaper hos ledere derfor kan ses på som relativt fast.

Femfaktormodellen (Big five)

Hvilke personlighetstrekk en leder har, vil ha stor betydning for hvordan man oppfattes som leder.

Femfaktormodellen består av fem grunnleggende personlighetsdimensjoner, med tilhørende fasetter, som benyttes til å beskrive en persons personlighet. Disse er; nevrotisme (følelsmessig stabil og positive følelser), ekstroversjon (glad i å kommunisere med andre) åpenhet for erfaring (nysgjerrig på det nye), omgjengelighet (samarbeidsorientert) organisert, samvittighetsfull (ryddig og konkurranseorientert). Modellen har oppstått som et resultat av flere studier og analyser og har i dag en sterk posisjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 152)

Kaufmann og Kaufmann (2015, 152) definerer personlighet slik; «Personlighetstrekk er konstituert i språket vi bruker når vi beskriver våre egne og andres personlige egenskaper».

Faktorer og fasetter:

Hoveddimensjoner	Fasetter
Nevrotisisme	Angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet, sårbarhet
Ekstroversjon	Varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningssøking, positive følelser
Åpenhet for erfaringer	Fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer, verdier
Omgjengelighet	Tillit, rettfermhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet, følsomhet
Samvittighetsfullhet	Kompetanse, orden, plikttroskap, presentasjonsstreben, selvdisiplin, betenksomhet.

Basert på modell av Lars Glasø – BI

2.2.2 Lederatferdsteori

Lederatferdsteorier legger mer vekt på atferd enn egenskaper, ved å se hvilken type lederstil lederen har, hvordan lederen opptrer.

Mintzbergs lederroller

Henry Mintzberg har gjennom et systematisk og betydelig arbeid forsøkt å kategorisere en leders ulike roller (Kaufmann og Kaufmann 2015, 454).

Mintzberg opererer med tre ulike roller:

Interpersonlig rolle (mellommenneskelig rolle)

En leder må gå foran og i den forstand være en gallionsfigur for de ansatte, ha evne til å oppfatte og håndtere menneskelige reaksjoner som kan oppstå i ulike situasjoner, og påvirke til trivsel og motivasjon. Rollen som leder er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 455) selve lederskapet. Lederen beveger seg oppover i ledersjiktet og samler organisasjonen, skaper visjoner som er motiverende, og holder virksomhetens medlemmer samlet, for å oppnå sentrale mål. Lederen skal også være kontaktskaper og fungere som et bindeledd mellom organisasjonen og dens omgivelser, og være en nettverksbygger.

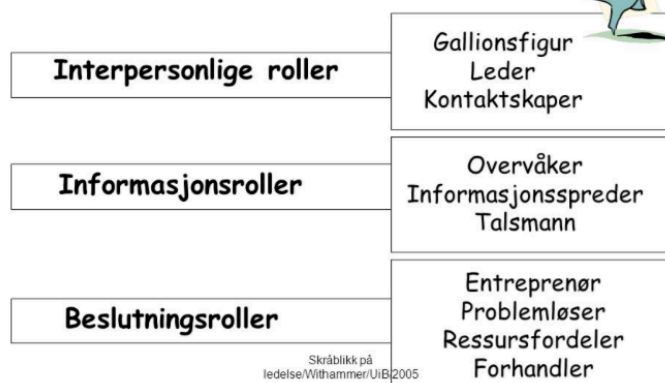
Informasjonsrollen

I informasjonsrollen ser man lederen som overvåker, informasjonsspreder og talsmann. Det handler om at lederen skal overvåke og innhente relevant informasjon, videreformidle viktig informasjon til rette nøkkelpersoner både internt som eksternt, og fungere som en talsmann for organisasjonen.

Beslutningsrollen

Her handler det om at lederen skal være entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler. Her initierer lederen til både forbedringer og forandringer, evner å løse konflikter, og er en problemløser, ved å prøve å forutse både interne og eksterne trusler, og fordele ressurser på en rettferdig måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 455).

Lederens 10 ulike roller etter Mintzberg



(Hilde M. B. Withammer)

2.2.3 Samspillsteori

I situasjonsbestemt teori ser man på ledelse som et samspill mellom person og situasjon. Lederen agerer ut fra en forståelse av individets behov og den situasjonen man befinner seg i.

Fielders tilpasningsteori

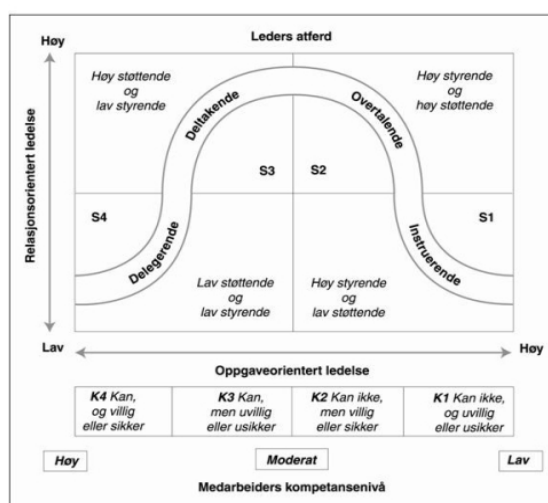
Fred Fielder var mannen bak ledertilpasningsteorien Leader-Match, og innførte med dette, begrepet lederstil. Han mente, at ved å se på hvorfor noen ledere var effektive og andre ikke i gitte situasjoner, var det tre ting som var avgjørende: Relasjonen mellom leder og medarbeider, hvor kompleks oppgaven var, og hvilken makt lederen hadde over denne oppgaven, også kalt stillingsmakt. Fielder så til Michigan og Ohio- studiene når han skilte mellom to typer lederstiler, nemlig relasjonsorientert lederstil som fokuserer på gode relasjoner med- og mellom medarbeiderne, og oppgaveorientert lederstil som består i å «få jobben gjort» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460).

Hersey & Blanchards situasjonsbestemt ledelse

Grunntanken i Fielders teori var å se samspillet mellom lederens personlige stil og den situasjonen man leder i (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460). Ved å koble dette samspillet sammen med medarbeidernes kompetanse og modenhet, får vi Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse.

Utgangspunktet for situasjonsbestemt ledelse er at alle mennesker er ulike og at det er en leders oppgave å tilpasse sin måte å lede på, til den enkeltes situasjon (Arnulf 2013, 60). Berg (2008,69) mener at en leder ved å tilpasse sin lederstil etter situasjonen, vil kunne oppnå både sine egne og organisasjonens mål mer effektivt.

I situasjonsbestemt ledelse vil lederen oppføre seg som delegerende, deltakende, overtalende eller instruerende. Lederen må se på situasjonen medarbeideren befinner seg i, og lede ut fra medarbeiderens behov, slik at medarbeideren skal kunne fortsette fremover og utøve arbeidsoppgavene på en god måte.



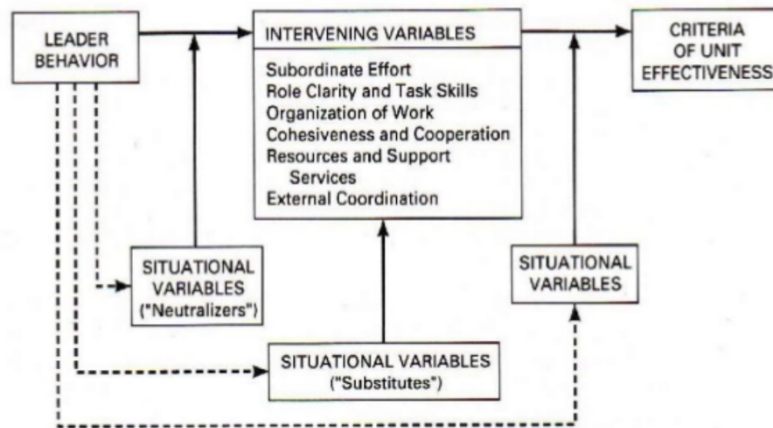
- Hersey og Blanchard sin modell på situasjonsbestemt ledelse (hk.dk)

Yukls teori om fleksibel ledelse

Den fleksible ledermodellen til Yukl og Lepsinger (2004) sier at ledere uavhengig av organisatorisk nivå, kan forbedre ytelsesfaktorene ved at de tilpasser sin atferd til situasjonen de er i. Dette kan påvirke ytelsesfaktorer som effektivitet og pålitelighet, menneskelige ressurser og relasjoner, samt innovasjon og tilpasning i organisasjonen.

I en artikkel i Dagens perspektiv (2013), definerer professor Scott Yorkovich fleksibelt lederskap som: «å kunne ta inn og behandle variert og potensielt motstridende informasjon, å være åpen for ulike strategiske løsninger og ha evne til å tilpasse seg til stadig skiftende forhold».

Eksempel, flexible leadership model:



(Slideshare.net)

2.3 Litteratur

2.3.1 Litteraturkilder



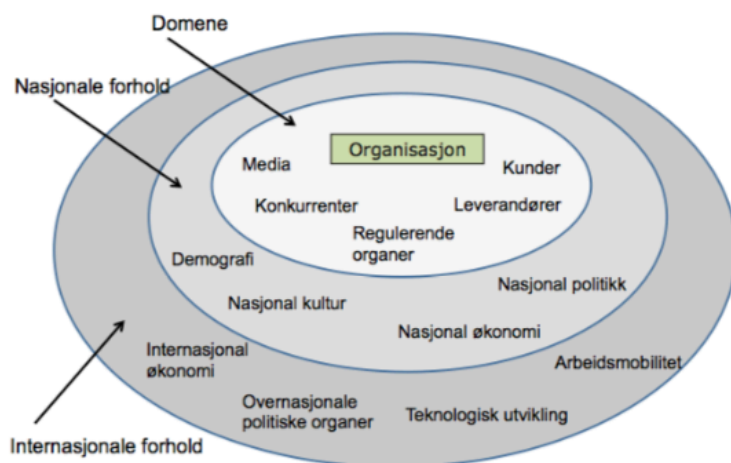
«HR handler om å skape verdier og gode arbeidsplasser med utgangspunkt i virksomhetens menneskelige og organisatoriske ressurser, med lederskap, kompetanse, belønning og rekruttering som sentrale elementer» (GELx 2017).

HR Norge er den nasjonale medlemsorganisasjonen for Human Resources i Norge. De har eksistert siden 1958 og har drøye 5000 medlemmer.



For oss som studerer HR, ble det et naturlig valg å benytte fagansvarlig for HR, Henrik Øhrn og tidligere prosjektleder/fagansvarlig i HR Norge, Tone Rose Todalhaug, som litteraturkilder. Med deres inngående kjennskap til oppgavens tema, og deres erfaring og kunnskap, føler vi at de tilfører oppgaven faglig tyngde. I tillegg har de gitt oss bekreftelse på at vi er på rett vei ved valg av videre relevant litteratursøk som kan bidra til å svare på vår problemstilling.

2.3.2 Omgivelsenes behov



Organisasjonens omgivelser (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Være konkurransedyktig

«Det eneste konkurransefortrinnet en bedrift vil ha i fremtiden, er at dens ledere har evne til å lære raskere enn sine konkurrenter» (Arie P. de Geus i sitert i Berg 2008, 67).

Vi opplever et økende endringspress i organisasjonen, samtidig som det er nødvendig å opprettholde stabilitet i systemer, struktur, kultur, prosedyrer, rutiner, roller, ansvar og arbeidsoppgaver, for å sikre organisasjonens effektivitet (Karp 2014, 22). Stabilitet i organisasjonen gjør at mennesker kan bli bedre til å gjøre det de skal og samlet sett produsere bedre leveranser for å bli mer konkurransedyktig.

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at virksomhetene må være både innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte for å hevde seg i markedet.

Peter Drucker, som anses som den moderne lederens far, mente at ettersom selskaper blir mer uhåndterlige, at kunder og aksjonærer blir mer villig til å gå til diverse søksmål og den internasjonale konkurransen hardner, vil lederen være viktigere enn noen gang. Omfanget og hyppigheten av endringer i dagens samfunn gir lite rom for feiling i lederskapet, og lederne må sørge for godt lederskap, både moralsk og menneskelig, samt strategisk (Edersheim 2007, 287)

Endring og teknologi

Tom Karp (2014, 134) mener at organisasjoner som opplever hyppige endringer og endrede rammebetingelser får økt strukturell ustabilitet og usikkerhet.

I endringssituasjoner vil lederen ha en nøkkelrolle i det å skape en ny virkelighet i organisasjonen (Hennestad og Revang 2012, 138).

En leder må evne å se mulighetene i ny teknologi, og benytte den. Digitalisering i virksomhetene fører til at oppgaver endres, fordi gamle oppgaver forsvinner og nye oppstår. Dette gjør at virksomhetene både kan vokse eller reduseres, og lederen må kunne håndtere de konsekvensene dette fører med seg, ved å lede endringer, sier Jensen i Ledernytt (2016).

Employer branding og bedriftens omdømme

Lederen er en viktig brikke i det å skape et godt omdømme for organisasjonen, ved å bry seg om miljøet, se til at det drives bærekraftig og innenfor gode, etiske normer og retningslinjer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 202).

Employer branding (internt omdømme) er å skape assosiasjoner til virksomheten som et bra sted å jobbe. En organisasjons renommé bestemmes av omgivelsene, og det er viktig å holde seg til det som er akseptert og legitimt. Med globaliseringens økte press på organisasjonenes etikk, moral og samfunnsansvar, vil det i fremtidens transparente samfunn bli enda viktigere å ha fokus på omgivelsenes krav til legitimitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, kap. 6).

Når vi omtaler jobben vår referer vi ofte til hvordan arbeidsmiljøet er. Det handler altså ikke bare om de konkrete arbeidsoppgavene man utfører. Mennesker responderer til det miljøet de er en del av, og det er lederne som bestemmer hvilket miljø de ønsker i bedriften (Sinek 2014, 132).

Det blir stadig viktigere for organisasjoner å ha et godt omdømme for å kunne tiltrekke seg de beste kandidater med den beste kompetanse, for å oppnå konkurransefortrinn (Taylor & Collins, 2000).

Universum har utført en verdensomspennende spørreundersøkelse der de har snakket med 1,3 millioner unge mennesker, inkludert 15-20 000 fra Norge. Rafael Garavito, business development manager hos Universum, sier i en artikkel til HR Norge, at ifølge undersøkelsen vil generasjon Z (de som er født etter 1995), være mer opptatt av at virksomheten de tilhører skal oppleves som pengesterk og suksessrik. De ønsker også jobb i en virksomhet som tilbyr arbeidsreiser eller mulighet for å arbeide utenlands, og de foretrekker en fremtidig høy inntjening fremfor høy grunnlønn som forrige generasjon Y var opptatt av (HR Norge)

Onboarding

Onboarding for nyansatte kan bidra til å sikre økt arbeidsglede. Nyansatte med et onboardingprogram blir effektive og produktive raskere, fremfor de som ikke har et slikt program. Hovedformålet med onboarding er å tilrettelegge for at den nyansatte raskest mulig blir produktiv og lønnsom, og er absolutt noe som ledere og eiere bør prioritere (GELx 2017).

Lederens oppgave i et onboardingprogram er fokusere på arbeidsglede ved å tilby medarbeiderne spennende arbeidsoppgaver, og tilby gode bonus og belønningsordninger når de gjør det bra. Lederen må videre fortsette å motivere og utvikle medarbeidere, for å styrke virksomheten. Lederen bør være spesielt oppmerksom på de unge, nyansatte, og ta en samtale med dem når personlige merkedager nærmer seg. «God ledelse utgjør all verdens forskjell, for medarbeidere og for virksomhetens bunnlinje» Ledelse, og da lederne, er de som binder virksomheten sammen. En virksomhet er ikke sterkere enn sin svakeste leder (GELx 2016).

En god onboardingprosess vil føre til mindre turnover. Virksomheten beholder viktig kompetanse, og sparer store kostnader ved å slippe ny rekruttering.

2.3.3 Krav til lederoppgaver

De ulike behovene fra lederens omgivelser, fører til et sett av oppgaver som skal fremme vekst og konkurransedyktighet. Disse oppgavene er lederens ansvar.

Samhandle

For å kunne samarbeide må lederen har en viss grad av emosjonell og sosial forståelse, noe som også innebærer evne til å kunne dele kunnskap og klare å samhandle med de andre i gruppen. Manglende samarbeid kan føre til negativ produksjon fordi gruppe medlemmene opplever misnøye, som igjen kan føre til konflikt, høy turnover, økt sykefravær og lavt energinivå (Heggholmen 2014, 50).

Erik Næss, konsulent i Right management, mener at fremtidige ledere i større grad må behandle de ansatte som partnere, og at dette vil bli en ny form for relasjon. Viktige lederegenskaper vil være å tåle mangel på kontroll, bli flinkere til å delegere, skape mer ledelsesuavhengige situasjoner, være smidig, ha et globalt tankesett og samarbeide, samt engasjere og inspirere (dagensperspektiv.no).

Endringer og utvikling av produkter og tjenester, og nye organisasjonsformer vil føre til at fremtidens arbeidsliv blir helt forskjellig fra det vi er vant til, og vil kreve andre samarbeids- og ledelsesformer (Wollebæk 2016, 340).

Som leder skal man ikke gjøre jobben selv, men jobbe gjennom andre ved å bidra til å skape lyst og energi hos de som du leder. Dette kan også gjøres ved å stille de utfordrende og gode spørsmålene (Berg 2008, s. 11).

Ledere er brobygger mellom toppledelsen og medarbeideren og gir viktige signaler ut ved å videreføre organisasjonens verdigrunnlag, forretningsmoral og hvordan samarbeid skal praktiseres (Bang og Midelfart 2012, 33)

Skape tillit

Fordi tillit er bærebjelken i en relasjon, vil det å utvikle et tillitsforhold til sine medarbeidere være essensielt for ledere. Relasjonell tillit er uttrykk for "forbindelser mellom to parter som ofte er utviklet over tid, basert på innfrielse av forventninger og såkalt innsideinformasjon» (Kirkhaug 2015, 39).

Relasjonell tillit vil ofte bestå av elementene åpenhet, gjensidig lojalitet og sosial støtte, i tillegg til avhengighet og gjensidig utveksling av informasjon. Dette er den mest kritiske og krevende formen for tillit, og er direkte koblet til sosiale relasjoner.

Tillit er ikke noe lederen bare har, men må få fra sine medarbeidere, ved å inneha en kombinasjon av forståelse for medarbeidernes behov, i tillegg til de egenskaper og atferd som finnes hos lederen selv. Ærlighet er en viktig betingelse for relasjonell tillit, og oppstår gjennom den kommunikative åpenheten (Kirkhaug 2015, 44)

Ledere som er relasjonsorienterte er menneskeorientert, aktivt lyttende, empatisk, motiverende og følelsesbevisst. Dette kan være vanskelig å lære seg, og krever ofte endring i både atferdsmønster og holdninger. Det handler om å lære om seg selv og hvilket syn man selv har på verden rundt seg, før man kan forstå andre (Spurkeland 2017, 18).

Kommunikasjon

Helt grunnleggende handler kommunikasjon om at personer sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere, for å oppnå en ønsket virkning, derfor blir det viktig med videreutvikling av kommunikasjonsferdigheter (Johannessen og Olsen 2008, 159).

En leder er en rollemodell og må vise ord i handling – walk the talk. God kultur skapes gjennom verdier, visjon, de felles spilleregler, ritualer, symboler og belønning. For å skape en god teamkultur trengs det god kommunikasjon, og lederen må derfor tilrettelegge for et godt kommunikasjonsklima i organisasjonen (Heggholmen 2014, 148).

Tilbakemeldinger som gis på en konstruktiv måte, med trygghet om at den andre vil deg vel, og ikke skade deg, vil være utviklende for begge parter. Positive erfaringer og åpenhet i kommunikasjon og informasjon, der man opptrer saklig og ærlig, skaper trygghet i relasjoner (Spurkeland 2017, 195).

I forhold til kommunikasjon er det slik at når man forklarer noe, vil medarbeidere bedre forstå hvorfor beslutninger er tatt, og oppleve at både beslutningen og innholdet føles riktig. (Folger & Konovsky, 1989).

En viktig lederoppgave er å skape motivasjon hos medarbeidere og styrke organisasjonene omdømme ved at den interne kommunikasjonen bygger opp en kultur som avspeiler organisasjonens visjoner og verdier. (Erlie 2015, 37)

Skape utvikling og læring

Lederens oppgave, i tillegg til selv å være i en kontinuerlig læreprosess, er å inspirere og veilede medarbeiderne til det samme (Berg 2008, 21).

Jacobsen og Thorsvik (2013, 353) mener at læring er en prosess” der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen”.

Det snakkes mye om læring og hvor viktig det blir å tilegne seg mer og rett kunnskap fremover. Fremtiden kan i den sammenheng anses som en evigvarende læringsprosess (Berg 2008, 21).

«Ditt lederansvar er å videreføre kompetanse», heter det i en artikkel i Lederne 2016. Den fokuserer på viktigheten av kunnskapsoverføring og delingskultur. Ved å sikre at eldre med erfaring, og godt opparbeidet kunnskap, får overført dette til de yngre som en dag skal overta, vil man sikre at ikke mange års erfaringer går tapt. Da der er stor forskjell på teoretisk og praktisk erfaring, bør det fokuseres på deling, kompetanseheving og overføring på tvers av generasjoner. Det er også viktig å sikre kontinuerlig utvikling av kultur og organisasjon, ved at de yngre får rom og mulighet til å påvirke det etablerte, og sikre videre verdiskapning (Jacobs, Michael 2016, lederne.no).

I følge Linda Lai vil opplevd kompetansemobilisering handle om i hvilken grad en medarbeider opplever å få tilstrekkelige muligheter til å dra veksler på sin egen kompetanse i jobbsituasjonen. Det investeres ofte mye inn i organisasjoners kompetanse, og det er viktig at denne kompetansen kommer til nytte, og bidrar til verdiskapning.

I boken Suksess av Jack Welch (tidligere toppsjef i General Electric) står det; «En middelaldrende produksjonsmedarbeider snakket på vegne av flere da han sa; I 25 år har du betalt meg for å bruke hendene, men du kunne fått hjernen min med på kjøpet – gratis» (Welch 2014, 53).

Ta beslutninger og vise gjennomføringsevne

“The Force will be with you. Always.” — Obi-Wan Kenobi, Star Wars.

Arnulf (2018, 26) hevder at det å fatte beslutninger er en av de mest fremtredende sidene ved ledelse, og at usikkerhet er en nødvendighet for at beslutninger. Han mener at dersom man ikke har usikkerhet, vil det heller ikke være noen beslutning som må tas. All usikkerhet fører med seg både tvil og en risiko for å ta feil valg. Ytterste konsekvenser er fiasko eller suksess (27)

For å mestre må man ha evne til å forstå situasjonen man befinner seg i og ha et klart uttrykt mål. I tillegg må man ha gjennomføringsevne, som vil si at man står løpet ut, sier Johannessen og Olsen (2008, 87). Det å vente til du er 100% sikker er det samme som å mislykkes 100%, fordi vi er i kontinuerlig endring. Ved å styrke eget selvbilde vil man få handlingsmot, som igjen gir utslag i beslutningsdyktighet og gjennomføringsevne (88).

Kristin S. Lund, adm. dir. i NHO, mener en leders suksess ligger i en leders gjennomføringsevne. Hun har et ledermantra for suksess, som lyder: 5-15-80, hvor 5% handler strategi og planer, 15% omfatter posisjon og 80% handler om den daglige gjennomføringsevnen. Det som skiller klinten fra hveten i følge henne er nettopp gjennomføringsevne (e24.no).

Se helheten

Peter Drucker mener at en leder må se helheten og ha et bredt synsfelt, for å kunne definere den virksomheten man befinner seg i. Ledere setter kursen og styrer mot de mål som skaper forventninger til virksomheten og dennes prestasjon, og definerer dermed selskapet. Drucker tror at den viktigste evnen hos ledere når det kommer til å fjerne usikkerhet om fremtiden, er

ved å «hjelp organisasjoner med å se og bevege seg selektivt rundt hjørner og satse på en modig måte" (Edersheim 2007, 298).

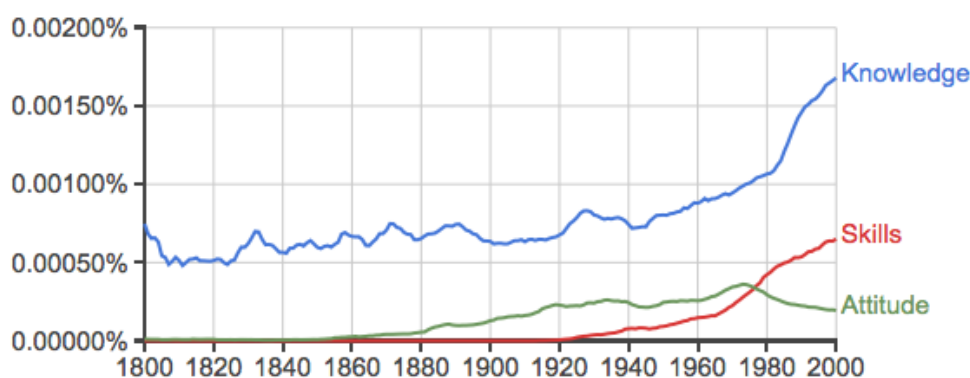
De lederne som klarer å se helheten er bedre rustet til å skape endringsprosesser som fører til læring og vekst, og ta grep om organisasjonens prosesser og involverer medarbeiderne i de rette situasjonene. Strukturdesignet må være hensiktsmessig og tilpasses omgivelsene, for å hemme barrierene for læring og vekst (Heggholmen 2014, 224-225).

Tone Rose Todalshaug (tidl. HR-Norge) mener at mennesker er statiske og ikke dynamiske, noe som gjør oss kontekstavhengige. Relasjonen, samspillet, kjemi, og den konteksten man befinner seg i, er avgjørende for om noen er en stjerne eller ikke, og «det handler enkelt og greit om hvem du har rundt deg».

2.3.5 Krav til lederkompetanse

For å løse alle oppgavene og drive godt lederskap, vil det være nødvendig at lederen har gode kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Kunnskaper, ferdigheter og holdninger, funfacts:



Ngram viewer er en online søkemotor som kartlegger hvor mange ganger et ord er gjengitt i bøker og andre tekster i løpet av et år. (books.google.com)

Ordet kunnskap har vært relativt mye benyttet fremfor ferdigheter og holdninger. Det fikk et skikkelig oppsving i begynnelsen av 1980 årene, og har siden bare økt. En naturlig forklaring på denne økningen var at vi gikk over fra å være et typisk industrisamfunn til å bli et

kunnskapssamfunn, der det er i dag mye mer fokus på kunnskap og evig lang læring enn tidligere.

Ordet ferdighet har ligget relativt stabilt på et lavt nivå, men fikk som vi ser i grafen et oppsving i 1970-årene, og har hatt en ganske god stigning fra da. Årsaken kan forklares med den økende interessen for personlig egenskaper og ferdigheter som faktorer for økt effektivitet.

Ordet holdning har holdt seg stabilt lavt fra 1920-årene, med kun en liten opptur på slutten av 1970-tallet. Etter det har ordet blitt benyttet mindre og mindre. Årsaken til dette er ikke kjent.

Det hadde vært spennende og sett utviklingen fra da og frem til i dag, men grafen går dessverre bare til år 2000.

Personlige-, mellommenneskelige- og lederferdigheter

Ledere som er både motiverende, dyktige og lykkes i jobben, har ikke tilegnet seg kunnskapen som leder kun gjennom lederutdanninger. Deres personlige egenskaper bidrar også til at de blir gode ledere (karrierestart.no).

Personlige ferdigheter som tålmodighet, utholdenhet, robusthet og empati, kommer fra egen menneskelighet, og er noe vi trenger for å utvikle og lede oss selv.

De mellommenneskelige ferdighetene våre er kommunikasjonsferdigheter som å lytte og spørre, retorisk ferdighet og konfliktløsning, mens lederferdigheter er blant annet beslutningsferdighet, problemløsningsferdighet, strategi og motivasjonsferdighet.

Lederes ferdigheter blir synlige gjennom den måten de praktiserer dem på. (Gullfjell Consulting).

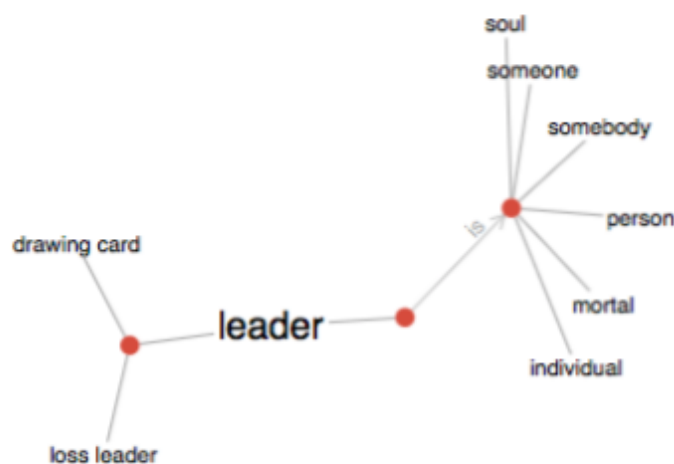
I 2015 kom World Economic Forum (WEF) med rapporten «Ny visjon for utdanning; åpne opp potensialet for teknologi», som tok for seg problemet med det store ferdighetsgapet i det

21. århundret, og hvordan man kan takle dette gjennom teknologi. Rapporten la frem hvilken 16 ferdigheter man mener blir viktig for en fremtidig leder å ha:

Forståelse for tekst og tall, forståelse for vitenskap, Informasjon- og kommunikasjonsteknologi, finans, kultur og samfunn.

Forståelse for kritisk tenkning, problemløsning, kommunikasjon og samarbeid.

Være kreativ, initiativrik, utholdende, tilpasningsdyktig, nysgjerrig, sosialt- og kulturelt oppmerksom (www3.weforum.org).



(wordvis.com)

Selvledelse

«Med selvledelse mener vi metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger". (Johannessen og Olsen 2008, 43)

På grunn av den økende graden av kompleksitet og turbulens, blir det enda viktigere med å kunne ta raske og fleksible beslutninger. Fordi de ansatte i økende grad må lede seg selv, vil virksomhetene måtte gå i retning av en sterkere selvorganisering (43). Det handler om at man setter egne mål, og gjennom å mestre, motiverer seg selv.

En forutsetning for å tilrettelegge for selvledelse, er en grunnleggende tillit til mennesker.

Lederen må ha genuin tro på at medarbeideren kan ta ansvar for å lede sin egen utvikling og seg selv, at de har et ønske om å yte sitt beste for virksomheten, og finne frem til de riktige og

beste løsningene uten for mye detaljstyring og innblanding. På den måten øker trivselen og selvstendigheten hos den enkelte (Johannessen og Olsen 2008).

Selvledelse er noe som gjør ledere mer trygg og bevisst på seg selv. Veien til selvledelse går gjennom å kunne lede egne tanker, følelser og adferd, ved å etablere konstruktive tankemønstre, og øve opp emosjonell forståelse og selvinnikt. For å klare dette er lederen avhengig av omgivelsene rundt seg, konteksten og situasjonen, samt den støtten man får fra andre (Heggholmen 2014, 77-78).

Ledere må sende ut signaler om at selvledelse lønner seg, og vise at det å lede seg selv vil føre til fordeler på et personlig plan- og ikke minst til organisasjonene. Det må være karrierefremmende, gi muligheter, bli belønnet og på andre måter bli sett på som noe som er en vei til suksess, læring, mestring og gode arbeidsdager (Karp 2016, 169).

Personlighetstrekk og egenskaper

Et individs personlighet er en vesentlig faktor når det kommer til lederevner.

Personlighet kan ses på som; "samlebegrep for typiske kjennetegn ved et individs måte å tenke, føle og handle på i en rekke ulike situasjoner over en lengre tidsperiode" (Store norske leksikon 2016).

Spurkeland (2017, 189), sier at sammensetningen av personlighetstrekk som varme, medfølelse, hensynsfullhet og evnen til å etablere nære relasjoner, har en signifikant korrelasjon med kreativitet, produktivitet, evne til samarbeid og jobbtilfredshet. Det er derfor sannsynlig at en personorientert leder vil ha en større verdi for organisasjonen enn en fagorientert leder.

I Jacobsen og Thorsvik (2013, 428) kan vi lese at «et mangfold av empiriske studier viser at generell intelligens (IQ) er at av de viktigste trekkene som skiller gode ledere fra dårlige». Det har blitt forsket på femfaktormodellen og betydningen av faktorene, for å se om det utpekte seg noen spesielle faktorer i forhold til om man er bedre egnet til å være leder. Dette handler om å prøve og finne faktorer som sier noe om man vil lykkes som leder eller ikke, og hvem som vil fungere godt i rollen. Den viktigste faktoren i forhold til ledelse, var

ekstroversjon. Denne faktoren viser tilbøyeligheten til å ha positiv energi, være selvsikker, sosial, og et lyst på utfordringer (428).

Humor

Humor er en del av vår personlighet, og er den egenskapen som gir personer deres særegne stil, som igjen kan påvirke omgivelsene Kjetil Sander (estudie.no).

Jon Morten Melhus sier i en artikkel i Lederne, at han ser på sans for humor som en ferdighet. Humor hjelper til med å redusere og mestre stress, frustrasjon og ubehag. Om noe fremstår som ubehagelig og vanskelig kan humor benyttes, for å skape distanse. Vi skal ikke fleipe bort vanskeligheter, men se på det med et annet blikk, mener Melhus, og sikter til at humor reduserer sykefraværet, øker prestasjonsnivået, minsker turnover, øker kreativiteten, og gjør at man takler utfordringer langt bedre.

Den emosjonelle tilstanden til en person kan ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) smitte over på andre. Denne emosjonelle "smitten" ses best i samspill mellom to individer, men kan også overføres mellom personer i en gruppe. Et eksempel på dette er godt humør.

Det har også vist seg at det har noe å si hvilken rolle man har når det kommer til overføringseffekten. En leder er med sin lederrolle i en posisjon til å påvirke sterkt når det kommer til emosjonell smitte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 109-110).

Mennesker som trives yter mye mer, er mer gøy å jobbe sammen med, og oppnår bedre resultater (Spurkeland 2017, 195). Trivsel på arbeidsplassen spiller derfor en stor rolle, både når det kommer til effektivitet, sykefravær, og arbeidsmiljøet generelt.

GRIT/BUMS

Angela Duckworth ved Penn State University, forsket på hvorfor noen oppnår mer suksess enn andre selv om intelligensen er lik. Hun er damen bak begrepet GRIT (growth, resilience, integrity, tenacity), som betyr «utholdenhet, stamina, å ikke gi opp langsiktige mål til tross for tilbakeslag». (Sæther 2018).

Psykologen Carol Dweck snakker om «growth mindset», der hun skiller måten vi tenker på i et (fixed) fastlåst- og et (growth) fleksibelt tankemønster. I følge henne vil de med et

fleksibelt tankemønster klarer seg bedre enn de med et fastlåst mønster, fordi de kontinuerlig prøver å lære av både egne og andres feil, siden de tror endring er mulig. De er hardt arbeidende, utholdende og er oftest de som oppnår suksess. De med et fastlåst mønster har ingen tro på at mennesker og deres individuelle karaktertrekk kan endres, siden dette, i følge dem, er medfødt (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 39-40).

Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen (2017, 40) er positive til Duckworth og Dwecks forskning, og mener at det å ha tro på seg selv, er avgjørende for suksess eller ei. De har kommet frem til en norsk fortolkning av ordet, nemlig BUMS, som står for:

B: "Brennende ønske om å gjøre en forskjell"

U: "Utholdenhet, det å stå på til tross for motgang, som et løvetannbarn"

M: "Moralsk mot, det å tørre å si ifra når man ser noe som bør endres, en varsler i virksomheten"

S: "Selvdisiplin, det å kunne lede seg selv og organisere sin egen hverdag" (30).

Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen mener at ledere må lære å utvikle denne teknikken hos sine medarbeidere av den enkle grunn at: BUMS(GRIT) = Suksess (40).

Henrik Øhrn i HR Norge mener GRIT vil være bedrifters X-faktor i fremtiden, og at man ved ansettelser eller endringer må være bevisst dette. Forskning på GRIT viser at eldre mennesker faktisk har mer GRIT enn de yngre, dette ifølge Seligmann (2011:122), sitert i Den nye organisasjonspsykologien (2017).

Optimisme

Optimister er de som forventer at gode ting vil skje nettopp dem. I tillegg er forventninger om fremtiden knyttet til optimisme."Optimisme i ledelsessammenheng er koplet til troen på å kunne skape sin egen og virksomhetens fremtid, og ikke bare måtte tilpasse seg det andre skaper" (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 20).

At vi kan velge måten vi tenker på og hvordan vi ser på andres atferd, er et av de sikreste funn innen psykologiforskning de siste tretti årene, ifølge Seligman (2006) sitert i den nye organisasjonspsykologien (2017). Det hele blir derfor et spørsmål om man vil være optimistisk, og ha denne innstillingen som et rammeverk på hvordan man vil se og tolke omverden på (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 91).

Holdninger

Allerede i 1935 sa Allport at; "Holdninger er bestemmende for hva vi vil se og hva vi vil høre" (Allport, 1935: 806 i Den nye organisasjonspsykologien 2008, 61).

Det som ofte skiller mellom ledere som lykkes og de som ikke lykkes, er deres holdninger ovenfor utfordringer og problemer. (Johannessen, Adriaenssen Johannessen, Adriaenssen 2017, 84). Noen forskere hevder at mer enn 90% av de avgjørende faktorene for å lykkes kommer fra den holdningen man har til utfordringen, problemet eller fenomenet (Peale, 1994:312 i «Den nye organisasjonspsykologien 2008, 85).

Berg (2008, 31) mener at «Holdninger utgjør de verdier og normer som er blitt en del av personligheten».

Moralsk mot og holdninger er nært knyttet. Man skal ikke være likegyldige til hvordan man leder mennesker, da de sosiale konsekvensene rekker langt utenfor den organisasjonen det gjelder (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017).

Det er en sammenheng mellom effektivitet og det at lederen er autentisk. Det er også foreslått at det kan være en bra løsning mot korrupsjon og uetisk atferd i org, fordi man er ekte og har gode verdier (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Nyberg og Sveningsson (2014), mener at for å være effektiv i rollen må man tøyle sitt «ekte selv», og man undertrykker seg selv og sin verdi. Dette kan for eksempel være i forhold til humor, der man ikke alltid kan vise hva man vil le av, fordi det ikke passer seg.

Om lederstiler

Kaufmann & Kaufmann (2015, 460) mener at lederstil er "en måte å utøve lederfunksjonen på".

I Ohio- og Michiganstudien fra 1940- og -50 årene, identifiserte man to av de mest sentrale lederstilene til å være oppgaveorientert lederatferd og relasjonsorientert lederatferd, og antok at det mest hensiktsmessige var å ha en lederstil som kombinerte disse. Ledere med en slik kombinert lederstil, ble definert til å være en med evne til å skape relasjoner, samt bidra til produktivitet og effektivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 458-459).

I 2005 foretok Øyvind Lund Martinsen (Martinsen 2005) på BI, en omfattende studie om årsaker til et godt lederskap, og fant en klar sammenheng mellom resultater og relasjonsorientering. Et godt lederskap samsvarer med relasjonsledelse, og vil få en stor betydning med tanke på medarbeidernes krav til kvalitet på ledelse. Det at medarbeidere foretrekker denne formen for lederstil, i tillegg til at den lønner seg, vil kanskje bety at fremtidens ledere bør legge større fokus på relasjon og individ, forutsatt at betingelsene om demokrati er på plass.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Metode defineres av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 401) som "å følge en bestemt vei mot et mål", og kan ses på som en plan for å komme frem til et godt svar på en problemstilling.

Vi ønsker å vise en bredest mulig kunnskap om lederen og lederskapet, og har derfor valgt å å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode, som vi mener er best egnet til å finne svar vår problemstilling.

Kvalitativ forskningsmetode benyttes når man ønsker å forstå hvordan mennesker oppfatter verden, for dermed å kunne uttale seg om spesifikke, sosiale mønster innenfor et avgrenset område. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

3.2 Litteraturstudie

Vi har valgt å se på temaet gjennom litteraturstudie, og samle data ved å søke i eksisterende litteratur og forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 105).

Vi har en problemstilling som handler om fremtiden, og må ved hjelp av informasjon fra fortid og nåtid, prøve å finne ut hvordan fremtiden vil se ut og hva som vil påvirke dette. Vi mener derfor at den beste måten å finne svar på, er ved å samle inn mye data fra mange ulike kilder og analysere disse, og at en litteraturstudie derfor er beste metode for vår oppgave.

3.3 Undersøkelsesdesign

Det er viktig å velge undersøkelsesdesign som er best egnet i forhold til det tema og den problemstilling man skal besvare. Vår oppgaves formål er å forsøke å forutsi hva som vil kreves av fremtidens ledere i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger, på bakgrunn av krav fra omgivelsene og de lederoppgaver dette medfører. Vi mener at eksplorerende design vil være det riktige, og hjelpe oss å komme dypere inn i temaet og analysen (Jacobsen 2015, 64).

Dag Ingvar Jacobsen mener at ansikt-til-ansikt intervjuer åpner for både informasjonsrik kommunikasjon samt tett og god dynamikk, og at åpne intervjuer vil være en god måte å få frem enkeltindividers fortolkninger av et fenomen (Jacobsen 2015, 47). For å få en dypere innsikt og et større perspektiv på vårt tema, mener vi at et semi-strukturert intervju vil være beste, da det gir både oss og informanten større spillerom.

3.4 Utvalg

Utvalg kan gjøres etter mennesker med mye kunnskap om emnet (Jacobsen 2015, 181).

Vår informant er valgt på bakgrunn av sin lange og brede erfaring som leder, både nasjonalt

og globalt. Han har hatt flere lederroller på forskjellige nivå i lederhierarkiet, over mange år, og innehar mye kunnskap som vi mener vil være relevant for vårt valg av tema, og vår problemstilling.

3.5 Datainnsamling

I vår innsamling av data har vi brukt anerkjente databaser (se oversikt) i søket etter relevant forskningslitteratur. Vi har også søkt opp relevante referanser som vi fant i andres artikler, og lest disse. I tillegg har vi lest i tidligere pensumbøker og andre bøker som omhandler vårt tema, ledelse.

Viktigste søkemotorer	Mest brukte søkeord
Google	21. century
Google scholar	Fremtid, fremtiden, future,
Oria	Ferdigheter, skills, evner
Idunn	Historisk, historie, fortid
Emerald	Holdning, holdninger, adferd, attitude
Ebsco (business source complete)	Kunnskap, knowledge
	Kommunikasjon, communication
	Leder, ledere, leader
	Lederskap, ledelse, leadership
	Læring, livslang læring, learning
	Nåtid, dagens, i dag,
	Relasjon, relasjonsledelse
	Teknologi, technology
	Tillit, trust

I forkant før intervjuet utformet vi en intervjuguide med hovedspørsmål, bygget opp rundt forskningsspørsmål og problemstilling. I tillegg ble det utformet noen oppfølgings spørsmål der vi mente det var nødvendig, som ble sendt til informanten.

Intervjuet ble deretter transkribert ordrett, både for å dokumentere skriftlig og fordi vi mener et transkribert dokument ville gjøre det enklere for oss når vi skulle trekke ut elementer, og samtidig kunne se helheten i intervjuet.

Det ble tatt i bruk lydopptak på mobil, i tillegg til observasjon og notater underveis, for å kunne styrke reliabiliteten til oppgaven. Ved å gjøre det slik, mener vi at mistolkninger kan reduseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 155).

Vi har benyttet både primære og sekundære kilder i vårt data søk, og er klare over at sekundære kilder ikke er like sikre som de primære, da de ofte er blitt innhentet til et annet formål.

3.6 Forbehold

Alle møter verden med en forforståelse, med egne meninger, holdninger eller tanker. Gjennom hele oppgaven har vi prøvd å være oppmerksom på våre egne erfaringer, kunnskaper og forforståelse, fordi vi visste at dette kunne være med på å farge fremstillingene i oppgaven (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, s. 51).

Oppgaven handler om fremtiden, og alle konklusjoner vil derfor måtte baseres på antagelser. I tillegg til litteratur har vi støttet oss på trender vi allerede kan observere, og som det er grunn til å tro at vil forsterke seg i fremtiden. Den tydeligste av disse trendene er at endringer på alle nivåer blir stadig hyppigere, og at de ledere som skal lykkes må takle dette.

3.7 Etisk perspektiv

Vi har gjennom hele prosessen med bacheloroppgaven utført etiske valg og overveielser som har tatt hensyn til de involverte (Jacobsen side 58).

Dybdeintervjuet har gitt oss stor innsikt i informantens virksomhet, og i de arbeidsforhold han har vært og er en del av. Ved å informere om, og tilby, konfidensialitet og mulighet for taushetsplikt, har vi sikret at opplysningene ikke videreføres eller brukes ut over det vi får tillatelse til. Informanten vet også hva opplysningene han gir skal benyttes til, og hva som er hovedhensikten med oppgaven (Jacobsen 2015, 48).

Det ble utformet et samtykkeerklæringskjema som informant signerte før intervjuet (vedlegg 1). Det ble også spurt om tillatelse til å benytte direkte sitat, noe informanten var positiv til.

Oppgaven inneholder ikke sensitive opplysninger, og vi har dermed ingen melde- eller konsesjonsplikt til NSD. Vårt mål er å gjengi data så riktig som mulig, i den sammenhengen den tilhører (Jacobsen 2015, 51).



4.0 Drøfting og analyse

4.1 Hvilke behov fra omgivelsene vil sette føringer for fremtidens lederoppgaver?

I mangel av den berømte glasskula, prøver man ved hjelp av trender og tendenser i samfunnet å forutsi hvordan fremtidens omgivelser vil bli. Litteraturen viser at det finnes

utallige meninger om hva som blir viktigst i fremtiden. Paulsrud sier i intervjuer at "den som sier at de kan se mer enn to år fremover i tid, den kan bli verdens rikeste person», og sikter da til at det er så å si umulig å vite hvordan en fremtidig arbeidsdag vil bli. Allikevel flommer det over med artikler og bøker som prøver på nettopp det.

Fleksibilitet

Jacobsen og Thorsvik (2013, kap.3) tenker at fremtidens organisasjoner må være fleksible og innovative og endringsdyktige, og Henrik Øhrn (HR Norge) sier at organisasjoner må være smidige og tilpassningsdyktige for å overleve. Vår informant, Paulsrud mener det samme, og er av den oppfatning at man må ta mye raskere stilling til ting i dag, og sier at; «for å nå disse fordømte målene må virksomhetene bli mye mer endringsvillige enn de har vært før».

I følge Tom Karp vil organisasjoner bli mer konkurransedyktige ved å søke stabilitet i organisasjonen, fordi dette gjør at mennesker blir bedre til å gjøre det de skal, og samlet sett produserer bedre (Karp 2014, 22). Stabilitet er samtidig vanskelig å oppnå, da organisasjoner opplever en usikkerhet og ustabilitet som følge av kontinuerlige endringer i rammebetingelser, både eksternt og internt, og samtidig en kompleksitet som vanskeliggjør endringsprosessen (Karp 2014). Det kan høres som en motsetning at man både skal søke stabilitet, og samtidig være endringsvillig, noe som gjør situasjonen ustabil. At dette er en utfordring, kan man se i antall mislykkede endringsprosjekter.

Kunnskap

Virksomheter som evner å ha en kontinuerlig utvikling av kunnskap, få kunnskapen ut til alle ledd i organisasjonen, og inkorporere dette i sin teknologi og sine produkter, vil ha større mulighet for suksess i et arbeidsliv som preges av kontinuerlige endringer, teknologisk utvikling og økt konkurranse (Argote & Ingram, 2000: 150; Nonaka, 1991; Spitzer 2007).

Det samme mener Paulsrud, og sier at hvor man sitter for å utføre arbeidsoppgavene ikke lenger spiller noen rolle, så lenge man har kompetansen og tilgang på teknologi.

Til tross for den massive informasjonen om digitalisering er det allikevel mange som ikke

følger med i tiden. Selv om kravet til digitalisering er tilstede, foreligger det ingen opplæring eller kompetanseutvikling. Konsekvensen er at man sakker akterut (GELx 2017).

Tilgangen på kunnskap er vesentlig større nå enn for bare 30 år siden, sier Sjur Dagestad (ledernytt.no). Han mener at økt kunnskap og kompetanse har ført til at verden er blitt mye mer åpen og transparent. Samtidig mener han at det er alt for mange som glemmer å snu seg og se bakover, og ta med seg sine tidligere erfaringer inn i fremtiden.

For å forstå fremtiden må vi se til fortiden, og lære av feil og suksess.

Paulsrud er av den oppfatning at det ikke er lov til å feile i Norge. Han er glad for å ha vært i et tysk system der det var forventet at du skulle feile, og med en sjef som pleide å si; "Wer nicht arbeitet, macht keinen Fehler" – den som ikke arbeider gjør ingen feil. Som nevnt tidligere i oppgaven, mener Drucker at omfanget og hyppigheten av endringer i dagens samfunn, gir lite rom for feiling i lederskapet (Edersheim 2007, 287). Paulsrud aksepterer at hans ansatte feiler, men har samtidig en forventning om at de ikke feiler i like stor grad, da han har valgt å ansette folk som er flinkere enn seg selv. Som han sier; «Jeg er kanskje strengere mot dem enn jeg er mot meg selv». Kanskje er dette årsaken til at så mange medarbeidere for å si fra når de oppdager feil.

Strategi

Jacobsen og Thorsvik (2016, 36) trekker frem viktigheten av at organisasjonen har en god strategi. De mener at strategidokumentet trengs som en veiviser for organisasjonens medlemmer og omgivelsene, og gi en større forståelse av hva man skal og ikke skal drive med (Jacobsen og Thorsvik 2013, kap.3). Anne Monsen mener i en artikkel i Ledernytt, at strategier som innføres må skape mest mulig verdi med minst mulig bruk av ressurser. Gjensidig tilpasning fremfor lover og regler blir hverdagen. Grensene mellom enhetene blir mer uklare, og det blir behov for mer tverrgående forbindelser og en mer desentralisert beslutningsmyndighet (Monsen, ledernytt.no).

Mange mener at strategier og planer er en nødvendighet i organisasjonen. Allikevel kan det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016, 56) være en fallgrube å fokusere kun på den strategiske planleggingen, da all planleggingen i seg selv kan ta bort ledelsens fokus på selve iverksettelsen av de strategiske planene. Det er heller ikke gjennom forskning vist at det er

sammenheng mellom strategiske planer og suksess i organisasjonen.

Torfinn Hansen, direktør i Infotjenester, mener at strategipapiret ikke er det som fører til verdiskapning, men at det handler om ledere som har gode kommunikative evner og både får ut, og overbeviser ansatte om virksomhetens strategi. Han mener at der det ligger til grunn en god relasjon mellom leder og medarbeider, vil det automatisk føre til implementering av strategier og planer. Lederen må altså skaffe seg riktig verktøy for å få tid til å ta seg av de ansatte, ved å gi god hverdagsledelse og bygge gode relasjoner. Hansen mener at dette er det som gir økt verdiskapning (infotjenester.no 2012).

Omgivelser og omdømme

Omgivelsene er det som bestemmer en organisasjons rennomme, og det er viktig å holde seg innenfor det som er legitimt og akseptert. Det etiske og moralske samfunnsansvar har økt på bakgrunn av globaliseringen, og i den transparente virkeligheten blir det enda viktige å tilfredsstille omgivelsenes krav (Jacobsen og Thorsvik 2013, 198-236). For å oppnå konkurransefortrinn blir det stadig viktigere at organisasjonen har et godt omdømme, for å tiltrekke seg kandidater med den beste kompetansen mener Taylor og Collins (2000). Paulsrud mener også at alle ledere trenger kunnskap om det miljøet man skal lede i, både når det gjelder nasjonale og globale forhold.

Lederen må ha gode etiske normer, bry seg om miljøet, og se til at virksomheten er bærekraftig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 202). Skulle Paulsrud ansatt en leder i dag, hadde han sett etter den som er bevisst på hva en leders oppgave er. Han mener at noen bare vil leke leder, og sikter da til de som liker makten ved å være sjef. Det er definitivt ikke de han ville ansatt.

Kommende medarbeidere

I boken, Den nye organisasjonspsykologien (2017. 80) snakker man om talenter, og sier at; «kampen om talentene vil prege fremtidens arbeidsliv. Talentene velger etter all sannsynlighet en virksomhet hvor trivsel florerer».

Den nye generasjon-Z (gen-Z), født etter 1995, på full fart inn i arbeidslivet. I følge Rafael Garavito i Universum (hrnorge.no), vil denne generasjonen ha en helt annen kompetanse

innen IKT enn noen andre tidligere generasjoner har hatt. De lever mye av livet gjennom sosiale medier og bruker ekstremt mye mer tid på nett enn den forrige generasjon-Y.

Gen-Z har høye forventninger til fremtidig arbeidsplass, som må ha et godt renommé, være pengesterke, og gi muligheter fleksibilitet og internasjonal erfaring, mens forrige generasjonen er mer opptatt av høy grunnlønn, tett oppfølging og tydelig ledelse, samt har større lojalitet til sin egen kompetanseutvikling enn til virksomheten. Gen-Z vil altså ha helt andre forventninger til organisasjonen, arbeidsdagen og sine ledere, noe fremtidige arbeidsgivere må være forberedt på. Kampen om denne generasjonen kompetanse har startet og når man nå vet hva de ser for seg av sine fremtidige arbeidsgivere er det nesten et krav at virksomheter har en gode onboardingprogram. Det er derfor et paradoks ifølge GELx 2017, at kun 31% av nyansatte får gleden av å bli med på et onboardingprogram. Samtidig som man vet at Norge vil ha stor mangel på arbeidskraft og kompetanse i fremtiden, tas det ikke i bruk enkle virkemidler som vil hemme turnover og kompetansetap i virksomhetene.

4.1.1 Delkonklusjon

Strategiske planer vil bli viktige for organisasjonen også i tiden som kommer, på tross av at våre langtidspaner ikke lenger kan være lange. Som vår informant sa i intervjuet; de som kan se mer enn to år frem i tid, de vil bli rike!

Behovet fra omgivelsen vil påvirke organisasjonene, og kreve at de reagerer raskere på de endringer som må til for å holde tritt med konkurrentene. Den hurtige endringstakten vil også kreve større grad av fleksibilitet, noe som gjør kompleksiteten større, og skaper utfordringer i form av usikkerhet og ustabilitet.

Selv om digitaliseringen frigjør noen arbeidsplasser, kan menneskelige ressurser bli en mangelvare i fremtiden. De organisasjonene som klarer å innhente, utvikle, ivareta og beholde kompetansen i virksomheten, vil ha et stort konkurransefortrinn i markedet.

Den nye generasjonen medarbeidere vil ha andre forventninger til arbeidsplassen og lederne. Organisasjonene må forberede seg på hva som kommer og kunne ta godt imot dem i arbeidslivet, for på den måten å skape en barriere for turnover, sykefravær og dårlig arbeidsmiljø.

Endringstakten fører til større grad av behov utvikling og læring, som må settes høyt på

virksomhetens agenda. Verden endres over natten, og den som ikke følger med, vil tape spillet.

Samfunnet er blitt mer bevisst og verden mer transparent. Organisasjoners omdømme er derfor mye viktigere nå enn før. Kravet til virksomhetens etiske normer, bærekraftighet og hensyn til miljøet, være noe som i større grad må tas hensyn til.

4.2 Hvilke lederoppgaver må utføres som følge av omgivelsenes behov?

Omgivelsene legger føringer for de oppgaver ledere må utføre, for å bidra til at organisasjonen er verdiskapende og holder seg konkurransedyktig i markedet.

Ledere må samhandle og bygge nettverk

Bang og Midelfart (2012, 33) mener at de signalene som ledere sender, viderefører både verdigrunnlag og forretningsmoral, og fremmer praktisering av samarbeid i organisasjonen ved å bygge en bro mellom toppledelse og medarbeidere. En viktig lederoppgave blir derfor å samhandle med andre, og skape nettverk. Hans Paulsrud tenker at for å få til samhandling, må man like mennesker. Noe han mener at faller ham veldig naturlig og er noe ubevisst, «det er bare noe jeg gjør», sier han. I forhold til nettverk sier Paulsrud at med sin lange fartstid i næringslivet har han et stort kontaktnett han kan spille på. Nettverket er allikevel ikke noe som bevarer seg selv, og han bruker mye tid på å både pleie eksisterende kontaktnett og bygge ut kontaktnettet han har. Tone Rose mener at samarbeid blir en nødvendighet i fremtiden for å overleve som virksomhet. All usikkerhet og tvetydighet som særlig endringer drar med seg, vil føre til at man trenger noen å støtte seg til, mer nå enn før. Men som hun påpeker, så vil den hierarkiske strukturen som fremdeles eksisterer være til hinder for samarbeidet, siden man i slike strukturer er vant til å holde kortene tett til brystet. Det skal være gode grunner for ikke å dele, når informasjonen allikevel er så lett tilgjengelig, sier Todalshaug.

Ledere må kunne kommunisere og gi tilbakemeldinger

I en god kommunikasjons- og tilbakemeldingskultur handler det på den ene siden om å se medarbeideren, gi individuell støtte og forståelse, og utøve situasjonsbestemt ledelse, mens det på den andre siden handler om å ivareta organisasjonens interesser, og måtte utøve hard ledelse, gi noen kritikk og i verste fall oppsigelse. Kommunikasjon kan også handle om å hemme motstand ved endringer. I følge Folger & Konovsky (1989) er det nemlig slik, at om noen blir forklart noe, vil man bedre forstå årsaken til de beslutninger som tas og endringer som innføres.

Både i litteratur og forskning gis det tydelige signaler om at konstruktive tilbakemeldinger er en meget viktig lederegenskap og oppgave. Spurkeland (2017, 195) mener at konstruktive tilbakemeldinger er utviklende for både ledere og medarbeidere, og at saklige og ærlig tilbakemeldinger skape trygghet i relasjoner. Kommunikasjon er altså limet i organisasjonen. Samtidig kan vi lese i GELx fra 2015, at den egenskapen norske ledere skårer aller dårligst på, er nettopp det å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger. Dette burde være et klart hint til dagens ledere, om å gi området større fokus.

Ledere må kunne skape tillit og bygge relasjoner

Tillit er relasjonens bærebjelke, mener Nanus (1989) sitert i Kirhaug (2015), og ser på tillit som limet i den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeidere. Tillit består av elementene åpenhet, gjensidig lojalitet og sosial støtte, i tillegg til avhengighet og gjensidig utveksling av informasjon.

I boken til Heggholmen, Fra drittdårlig ledelse til lærende lederskap (2014), kan vi lese at god kommunikasjon handler om å vise sine ord i handling – walk the talk. Gjennom ord som blir til handling vil det skapes tillit, noe som er grunnlaget for en god relasjon.

Nyere forskning viser ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, 482), at integritet og moral er egenskaper som rangeres høyest blant lederegenskapene, og at tillit er grunnmuren til effektivt lederskap. Mens tillit på den ene siden handler om at du må stole på en annen persons atferd og handlinger, handler det også om at du må ta risikoen og eksponere egen sårbarhet. Dette kan være skremmende for mange, og være til hinder for tillitsbyggingen.

Todalshaug (tidligere ansatt i HR-Norge) sier at hun er tilhenger av den norske lederstilen, som baseres på høy tillit og åpenhet. At tillit er viktig, kommer også frem i vår samtale med Paulsrud. Han mener at ledere uten tillit ikke får til noen ting, og at tillit er noe som må være tilstede for å kunne bygge gode relasjoner.

Ledere må bidra til egen og andres læring og kompetanseutvikling

Mens ledere på den ene siden skal bidra med tilrettelegging for læring og oppgaveløsning ved å finne gode måter å fordele og koordinere arbeidsoppgavene på, må man på den andre siden må følge med og endre seg i takt med markedet, noe som lager utfordringer i forhold til uoversiktlige og komplekse strukturer, og dermed hindrer utvikling, nyskaping og vekst. (Heggholmen 2014).

Paulsrud mener også at det å lære seg å lære vil bli vesentlig i fremtiden. Han synes det er alt for lite kompetanseoppbygging i dagens næringsliv, og at SMBer bør samarbeide i klynger om kompetanseoppbygging og sier; «Learning from the Best!», samtidig mener han at det finnes andre måter å lære på, og sier at han liker å lese for å tilegne seg kunnskap, og han bruker både nettet og bøker som informasjonskilde for læring. For som han sier; «Jeg er en generalist, jeg kan litt om mye, men ikke i dybden».

Samtidig som ledere er på opptatt av både det å handle og tenke, glemmer de dessverre ofte å lære. I boken Ledelse, hevder Peter Drucker at nærmere 50% av ledere ikke vet hva de er dyktige på, noe som er skremmende (Berg 2008, s. 34). Dette kan også sees i sammenheng med GELx 2017, som viser at et stort flertall av ledere ikke har en egen utviklingsplan. Dette kan kanskje være årsaken til det som Henrik Øhrn (HR-Norge) sier, nemlig at ledere lider av «blindhet» for hva det vi si å være en god leder. I følge ham viser studier at lederne anser seg selv som gode ledere, samtidig som de ansatte sier «You crap!», noe som viser at lederne tar feil.

Paulsrud mener det viktig med utdanning. Han tenker at livslang læring blir en nødvendighet, og at skoleverket må tilpasses dette nye mønsteret og utdanne» hybridene». Samtidig sier han at det er viktigere med «rett person» fremfor topputdannelse, og mener at du selvsagt må kunne det du driver med, men at karakterer er noe han aldri henger seg opp

ved ansettelse. Han har, som han selv sier, "bare sånn middels karakterer», og mener at jo lenger ned i lederhierarkiet du er, jo mer spisskompetanse må du ha.

Ledere bør satse på kompetansemobilisering i organisasjonen, og ha evne til å utvikle gode, selvreflektive holdninger og styrke medarbeidernes tro på egne kunnskaper og ferdigheter, slik at de yter bedre, sier Linda Lai i en artikkel hos Magma.

Da Paulsrud var over 60 år og søkte på jobb, så tenkte han: «De skal sikkert ha tak i et ungt friskt menneske, men så sa jeg til meg selv, det der har jeg lyst til – og søkte. Og over all forventning så fikk jeg denne jobben da».

Det er flere som sitter på mye kunnskap de ikke får benyttet i det daglige. En viktig lederoppgave i fremtiden blir derfor å kartlegge og utnytte denne kunnskapen.

(Jacobsen og Thorsvik 2013, 362)

Ta beslutninger og vise gjennomføringsevne

Arnulf påpeker at det å fatte beslutninger er en stor og fremtredende side ved det å være leder, og at usikkerhet er sterkt knyttet til beslutningstaking (Arnulf 2017, 26). Det å måtte foreta beslutninger kan være ren ekstrem sport for en leder. På den ene siden vil det å foreta riktig beslutning kunne føre til enorm suksess, mens det på den andre siden, ved å velge feile, føre til fatale konsekvenser, som økonomisk ruin (Arnulf 2017, 27). Eller som det fremkommer i boken *Fra drittdårlig til lærende lederskap*, får noen ledere til og med gullkantede fallskjermer dersom de mislykkes.

Kristin Skogen Lund, adm.dir. ii NHO har uttalt: "Ledere ser ut til å ha glemt hva som er essensen av utøvelse av ledelse". Og mener ledere ofte retter fokus på visjoner, planer, nye lederverktøy, strategier og målsetninger fremfor å legge fokuset på å få gjennomføring. (e24.no).

Paulsrud har under vårt intervju plukket ut ordet gjennomføringsevne som ett av de tre viktigste ordene innen for lederegenskaper (se vedlegg 2)

Johannessen og Olsen kommer med tre råd som er relatert til gjennomføringsevne i boken *Positivt lederskap* (2008, 88), noe de mener er viktig i forhold til at man skal kunne klare å stå løpet ut.

- «Vær villig til å gjøre feil, og korriger så kursen»
- «Vær villig til å tåle smerten som nederlagene gir, for å nå de mål du har satt deg».
- «Ikke tillat deg å tvile på om du har det som skal til for å nå målene» (Johannessen og Olsen 2008, 88).

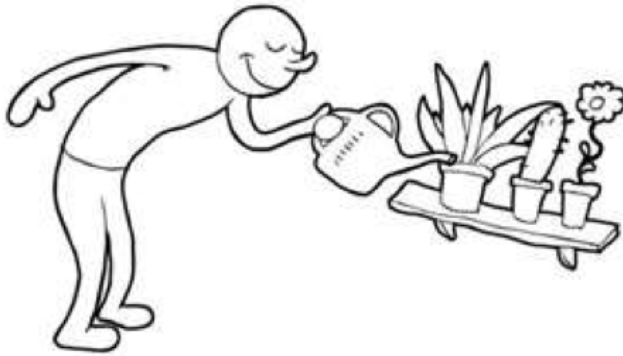
Disse rådene sett sammen med handlingsmot, som kommer av godt selvbilde, vil gi positivt utslag i beslutninger og deretter gjennomføringer.

Se helheten

Heggholmen (2014, 224-225) mener at en leders oppgave er å se helheten ved å jobbe for å få en lærende kultur, identifiserer barrierer, være ærlig og modig, og gripe fatt i ukultur som er til hinder. Peter Drucker (Edersheim 2007, 298-299) mener at ledere må se helheten ved å ha et bredt synsfelt, og å kunne beskrive den virksomheten man befinner seg i, for å se nye virkeligheter og muligheter og vite hvordan man skal forme selskapet.

Henrik Øhrn refererer til den danske forfatteren Per Darmer og sier at; vi må utvide horisonten for å kunne klare å tjene penger, Vi må ikke bare se gjennom en snever luke, men åpne opp og prøve å forutse hva som skjer, klare å se rundt neste sving..

Rektor Tom Colbjørnsen på BI er av den oppfatning at; «ledere skal bestemme og vise vei, ikke være tjenere og omsorgspersoner for sine medarbeidere». Dette står i kontrast til det Welch sier i boken Suksess (2014, 61), der han mener at man i fremtiden vil ha behov for en leder som fungerer litt som en gartner, med en vannkanne i den ene hånden og en bøtte med gjødsel i den andre. Welch sier her at ledere bør se på medarbeiderne som en slags hage, og benytte sin tid til stell og tilføring av næring, og noen ganger luke bort litt ugress, før man bare kan se på hvordan det blomstrer. Tone Rose Todalshaug (tidl. HR Norge) sammenligner også ledere med gartnere, og mener at man trenger en form for lederskap som er like smidig som det man forventer at medarbeiderne skal være. Noen som er på, men uten å være overvåkende.



Det er litt morsomt å lese hva den kinesiske poeten og filosofen Laozi (500 f.kr), mente om dette. Han uttalte nemlig følgende om ledere;

«Den beste lederen er den hvis eksistens knapt merkes av folket. Den Vise er beskjeden og ordknapp. Når arbeidsoppgaven hans er oppnådd og alt er fullført, sier alle at det var vi selv som oppnådde det!»,

og beskriver med dette en leder som tjener sine undersåtter like mye som undersåttene tjener ham (Schjølberg, forskning.no)

4.2.1 Delkonklusjon

Endringer og forventninger fra omgivelsene vil legge føringer for hva som blir lederens oppgaver i organisasjonen. Ledere på alle nivåer vil merke et større press fra omgivelsene om å agere raskt og riktig, på nye utfordringer som vil møte dem i døra hver morgen.

Det forventes av en leder at de skal være limet i organisasjonen. Nettverksbygging vil være en viktig oppgave, på linje med å skape samhandling og kommunisere, Ledere må bygge nettverk og relasjoner, og skape samhandling både eksternt og internt i organisasjonen, og øke tilliten, synergieffekten, effektiviteten og verdiskapingen.

Ledere må se både detaljene og helheten. Når det kommer til organisasjonens behov for å holde seg konkurransedyktig, må lederen se og forstå hvordan virksomheten fungerer, og ut fra dette vite når man skal iverksette tiltak som enten hemmer eller fremme situasjonen. En

av de viktigste lederoppgaver blir å ivareta de menneskelige ressursene, ved å utøve godt lederskap og se hver enkelt medarbeiders kapasitet og behov. Det handler om å fjerne barrierer, skape muligheter og bidra til et godt arbeidsmiljø, med de fordelene dette har.

Ledere må se på læring som en evigvarende prosess, der det legges til rette for læring, utvikling og en kultur for informasjons- og kompetansedeling.

Organisasjoner trenger også ledere som er beslutningsdyktige. Ved å ta beslutninger kan man enten feile eller få suksess, uansett er det bedre å våge å gjøre noe, enn å sitte på gjerdet å vente på at noe skal skje. Ledere må også ha gjennomføringsevne, og klare å stå i det til tross for motgang.

4.3 Hvilken kompetanse vil være nødvendig for å mestre fremtidens lederoppgaver?

For å mestre alle oppgavene som kreves for å være en god leder må lederen være i besittelse av mye kompetanse, både innen kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Personlighetstrekk og egenskaper

I Spurkeland (2017, 189), kan vi lese at sammensetningen av personlighetstrekk som varme, medfølelse, hensynfullhet, og evnen til å etablere nære relasjoner, har en signifikant korrelasjon med kreativitet, produktivitet, evne til samarbeid og jobbtilfredshet. Dette betyr at for organisasjonen, vil en personorientert leder ha større verdi enn en fagorientert leder.

Funnet fra forskning har faktisk vist at noen egenskaper og atferder ville øke sannsynligheten for effektiv ledelse. Samtidig er ikke disse egenskapene og atferden relevant i alle situasjoner. Fordi det er slik, kan noen personlighetstrekk har så stor betydning for menneskers kapasitet, og gjøre det fristende i en rekruttering å gjøre disse trekken til er et krav, på lik linje med kompetanse. Men i disse endringstider trenger vi også ledere som er målbevisste, har gjennomføringsevne og er beslutningsdyktig, og er litt skarp i kantene. Dette peker mot at vi trenger ledere som kan være fleksible, og hente frem de sider som trengs i forhold til situasjonen.

Forskning på femfaktormodellen viser at alle faktorene har noe å si for om en person vil lykkes som leder eller ikke, og hvilke ledere som vil fungere godt i sin rolle. Jacobsen og Thorsvik (2013, 428) sier at «et mangfold av empiriske studier viser at generell intelligens (IQ) er at av de viktigste trekkene som skiller gode ledere fra dårlige». Ekstroversjon er den faktoren som er sterkest relatert til ledelse.

Trekkteorien er også kritisert fordi den ikke er konsistent nok. For eksempel i forhold til aggresjon, der du kan føle sinne ovenfor noen, men samtidig føle deg rolig ovenfor andre. Det kan også være forskjell på hva du og andre mener om hvilke trekk du har. Dette til tross, har trekkteorien bidratt til at vi ut fra en type personlighet, i en viss grad kan forutse individets atferd (Kjetil Sander, estudie.no)

Paulsrud sier i intervjuet at han tror alle har litt narsissistiske drag, og mener at personlighetstrekk spiller en rolle. Han nevner blant annet at noen alltid havner i en situasjon der de er blitt uoffisielle ledere, uten at de har valgt å bli det, eller ønsket det. Som vi tolker det, mener han at slike personer har noe ved personligheten sin, som utstråler en eller annen form for autoritet.

GRIT/BUMS:

Noen forskere mener de har funnet suksessoppskriften bak fenomenet suksess skriver Gøril Sæther, i Magasinet 25. mai 2018. For som det fremkommer ser Torkel Klingberg, professor i kognitiv nevrovitenskap ved Karolinska Institutet i Stockholm, på suksess som en superegenskap, nemlig GRIT, og at suksessen hverken skyldes indre eller ytre motivasjon. GRIT anses av psykologiforskningen som et permanent personlighetstrekk, en kombinasjon av standhaftighet og lidenskap, (DN Magasinet 2018).

Angela Duckworth er damen bak begrepet GRIT, det som Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen (2017, 40), har valgt å kalle BUMS. Noe som ledere bør se etter ved fremtidige ansettelser, ifølge Henrik Øhrn i HR Norge.

I dagens komplekse og endringshurtige verden vil man møte på nye og annerledes utfordringer, dette vil kreve at man har personer med utholdenhet til å stå i det, tross

motgang. Nesten som en løvetann, som spretter opp igjen like fort som den blir slått ned. I tillegg må man ha et brennende ønske om å gjøre en forskjell, samtidig som man har nok moralsk mot til å si ifra ved uregelmessigheter. Skal man klare alt dette må man ha tro på seg selv, en god dose selvdisciplin, og evne det å lede seg selv og sin egen hverdag (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 39-40).

Carol Dweck snakker som nevnt om fastlåst- og fleksibelt tankemønster, som i følge henne er to forskjellige måter å tenke på. De med fleksibelt tankemønster er de som vil klare seg best. Dweck mener at det er fullt mulig å utvikle dette og styrke egen mestringstro. Som leder bør man vite forskjell på de to tankemønstrene, og anvende denne kunnskapen for å øke medarbeiderens mestringstro, siden troen på seg selv kan være forskjellen på fiasko eller suksess (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 39-40).

Det å ha tro på seg selv er noe vår informant Paulsrud har, han nevner flere ganger at han er fornøyd og trives med seg selv, noe som kan reflekteres i hans personlige tankegang om å bli best. «Jeg skal bli best», sier han selv, dog med en lun latter.

Paulsrudds nåværende arbeidsgiver kan være glad og fornøyd som har fått en leder som innehar mye GRIT. Forskning konkluderer nemlig med at eldre har mer GRIT enn yngre. (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 41).

Ledertalenter

Det har vært mange diskusjoner rundt dette med ledertalent, og om evnen til å lede består av noe medfødt. Jan Kjetil Arnulf (2017, 48) sier at; «Det er ikke sikkert at det finnes fødte ledere, mén en ting er sikkert: Vi er født med evnen til å konstruere bilder av den fødte leder, personer som gir oss en fremtid». Professor Dag Hessen sier i en artikkel av Anne Lises Stranden (2015), at personlighet er viktig, og at både sosiale ferdigheter, empati og samarbeidsevner er viktige lederegenskaper. På den ene siden mener han at noen er født med en heldig kombinasjon av autoritet, strategisk blick og empati, men at det er få som er fødte ledere. På den andre siden sier han at noen studier viser at det finnes en gen-mix som består av nøkkelhormoner for besluttsomhet, gjennomføringsevne, og vilje, ens lags hormoncocktail som skal gi en lederhjerne. Professor Dag Hessen mener imidlertid at selv om denne hormoncocktailen skulle føre til at man blir ledere, vet man ikke om de vil bli gode ledere.

I så fall vil rekrutteringen etter de beste lederne bli mindre fagorientert og mer talentorientert. (Spurkeland 2017, 199-200).

Om vi skal trekke ut noe fra disse ulike syn på medfødt ledertalent, må det være at personlighetstrekk og egenskaper ser ut til å være mer eller mindre kompatible til de oppgavene som kreves av en leder i dag.

Lederatferd

De handlinger man gjør, kommer av de holdninger man har. Normer og verdier spiller en stor rolle i hvilken atferd man har ovenfor andre.

Susann Gjerde ved Høyskolen Kristiania sier at; «Lederrollen har blitt veldig maskulin og heroisk. Man skal være supermenneske og en moralsk helgen». I en masterforelesning om autentisk og verdibevisst ledelse, sier hun at bare når du er ekte i lederrollen, vil du bli mer effektiv. Å være ekte - være autentisk - skjer når lederens handling er forankret i dennes personlige verdier og overbevisning, i holdningen.

Nyberg og Svenningsson (2014) har en litt annen oppfatning, og mener at man for å være effektiv i lederrollen til en viss grad bør en undertrykke seg selv og sine verdier. De bruker humor som et eksempel og sier at; du kan ikke alltid vise hva du vil le av, fordi det ikke passer seg. Dette virker vel mer som en norm, enn en verdi.

Det å være helt seg selv kan uansett ha flere positive sider. Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011), har nemlig foreslått at det å være autentisk, kan være en bra løsning mot uetisk adferd i organisasjoner, og virke som en hemmer for korrupsjon, fordi man besitter gode og ekte verdier og holdninger.

Det er viktig at ledere reflekterer over egen være-, tenke-, og læremåte og stiller seg spørsmål om hva de bør bli bedre på som leder, som hvilke personlige mål har man, hvordan man skal nå disse, og hva som er egen spisskompetanse. Deretter bør disse tankene prøves ut i praksis, slik at man får egen erfaring og en ny revurdering av sitt eget tankesett (Berg 2008, s. 19-20).

Humor og optimisme

Humor en del av vår personlighet, og er det som gir hver og en av oss vår særegne stil. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015), er vi mennesker med på å påvirke våre omgivelser med vår emosjonelle tilstand, vi er nærmest å anse som smittebærere. Som leder er det viktig at man er klar over denne overføringseffekten, og er bevisst på hvordan man ter seg i samspill med andre. Effekten er større jo høyere rolle man har.

Morten Melhus nevner i en artikkel i Lederne (2016) at han anser humor som en ferdighet som han mener kan hjelpe mot både stress, ubehag og frustrasjon. I tillegg har humor en positiv effekt på vårt immunforsvar (Kjetil Sander, estudie.no). Alt dette er gode grunner for at ledere bør ta i bruk humor som et verktøy for å redusere både negativ adferd, sykefravær og turnover, og øke arbeidsgleden, kreativiteten og prestasjonsnivået.

Det er allikevel ikke slik alt man skal fleipe bort alt med humor. Som leder må man vite sin begrensning og være profesjonell. Men humor øker arbeidsgleden, og som Spurkeland (2017, 195) hevder, er trivsel på arbeidsplassen bra for både de ansatte, for effektiviteten og ikke minst resultat.

Optimister er ifølge Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen (2017, 90), de som forventer at positive ting vil skje akkurat dem, og har høy forventning til fremtiden ved å ha troen på at de kan skape både sin egen, og virksomhetens fremtid, istedenfor å bare tilpasse seg til det andre skaper (20).

Også finnes det pessimister, som mener at optimisme ikke bør ha slik tyngde, og at det i noen tilfeller kan sees på som litt naivt og umodent å tro at positivitet og humor i så stor grad påvirker hverdagen. Kanskje bør vi ikke høre så mye på pessimistene. Det har nemlig vist seg at pessimister er de med størst sannsynlighet å utvikle depresjon og angst (20)

(Seligman (2006) sitert i Den nye organisasjonspsykologien, sier at et av de sikreste funnene i forskningen, er menneskets evne til å velge hvordan man tenker og hva man tenker om andres atferd. Som vi kan lese i Den nye organisasjonspsykologien, vil det bli et spørsmål om å velge å være en optimist og tolke omverden i den kontekst (Adriaenssen, Adriaenssen Johannessen og Johannessen 2017, 91).

Utøvelsen av lederskap



(donnamoderna.com)

Fremtidige ledere må være bevisst sin atferd og sine handlinger, noe som vil forme den lederstilen som utøves. Det finnes mange ulike former for lederstiler, der noen har fokus på oppgavene, mens andre har fokus på det menneskelige eller det organisasjonsmessige.

I Machiavellis *Fyrsten, fra 1513* (sitert i Martinsen 2009), kommer Machiavelli med en tese; "det finnes ikke noe vanskeligere å befatte seg med, noe mer farefullt å utføre, eller mer usikkert å lykkes med enn å ta ledelsen når et nytt system skal innføres".

Machiavelli beskriver den risiko som lederskap og motstanden mot å lede, kan innebære. Han mente at en leder på den ene siden trengte egenskaper som ro, fasthet og ansvarlighet for å opprettholde autoritet, og makt og orden for å kunne styre, der det beste var om disse egenskapene var ledsaget av aktelse fra befolkningen. På den andre siden mente han at dersom dette ikke var mulig, var list, svik, trusler, forræderi og vold påkrevd.

Machiavellis prinsipper er fremdeles regnet som retningsgivende for et slags effektivt lederskap.

I *Dagens perspektiv* (2013) definerer Scott Yorkovich, professor ved Capella Universitetet i Minneapolis, fleksibelt lederskap som; «å kunne ta inn og behandle variert og potensielt motstridende informasjon, å være åpen for ulike strategiske løsninger og ha evne til å tilpasse seg til stadig skiftende forhold».

Tone Rose Todalshaug (tidl. HR Norge) mener at lederen må være et forbilde, gå foran og sette teamnormene. Hun mener at både ord og handling skaper en emosjonell og

relasjonsmessig takhøyde i den faglige samhandlingen. At alle i et team, og spesielt lederen, byr på seg selv og gjør seg selv tilgjengelig som medmenneske, kan være nøkkelen til god lagånd og godt samhold fordi det skaper trygghet og nærhet. Konsekvensen av gode normer som underbygget dette samholdet, er effektiv og kollektiv intelligens. Vår informant Paulsrud mener som Todalshaug, at lederen må gå foran som et godt forbilde. Dette er rollen Mintzberg definerer som en gallionsfigur. Enkelte er kritiske til denne betegnelsen, men den viser at noen må ta beslutninger, og være en ambassadør for virksomheten ved å opptre verdig og respektfullt ovenfor både medarbeidere, virksomheten og ikke minst omgivelsene

I følge Anders Dysvik på BI (frokostmøtet) er det tre typer ledelse man bør bedrive i fremtiden, nemlig oppgaveorientert – endrings – og relasjonsledelse.

Den oppgave- og relasjonsorienterte lederstilen finner vi igjen i Fielders tilpasningsteori og i videreføringen av denne, i Hersey og Blanchards situasjonsbestemt ledelse. Her er det viktig å både lede oppgavene, og samtidig lede den enkelte medarbeider til å yte sitt beste.

Situasjonsbestemt ledelse handler om å tilpasse ledelsen til det enkelte individs behov for enten støtte, autonomi, coaching, eller instruksjon.

Å leve med endringer krever fleksibilitet fra lederen. Yukls teori om fleksibel ledelse, handler om at ledere må kunne tilpasse seg etter endringene i omgivelsen ved å endre seg selv. Leder må tenke mindre meg og mere vi, vite når man skal «følge boka» eller tørre å ta sjanser, og få et bredere perspektiv.

Som fleksibel leder må du tenke paradoksalt. Lederens myke sider blir ofte fremhevet som de viktigste for å få frem det beste i sine medarbeidere. Samtidig skal du, for å være fleksibel, også sette pris på de harde verdiene. Mens du i det ene øyeblikket skal være sårbar, må du i det neste være sterk. Du skal også evne å skape både struktur og styrt kaos i organisasjonen. Henrik Øhrn mener at dette handler om å være ressurssterk, ved å se muligheter og raskt finne løsninger.

Selvledelse

Tom Karp (2016, 169) mener at det vil være til fordel for både organisasjonen og på det personlige plan å kunne lede seg selv. Lederen må gi tydelige signaler ut til medarbeiderne om at selvledelse lønner seg, ved at det gir muligheter og er karrierefremmende, at man blir

belønnet for det, og at det er veien å gå om man vil ha suksess, mestring, læring og gode arbeidsdager. Paulsrud sier i denne forbindelse at du som leder må være trygg på deg selv, for å kunne lede andre mennesker. Allikevel vil det ikke være alle som har evne eller lyst til å lede seg selv. I selvledelse som handler om å sette egne mål og klarer å motivere seg selv, krever at man har god mestringstro (Johannessen og Olsen 2008, 43) Motsatsen til selvledelse er å bli ledet av andre, noe enkelte trives bedre med.

Johannessen og Olsen (2008), mener at på grunn av økende krav og forventninger til innovasjon og kreativitet, samt behovet for raske tilbakemeldinger og individualisme, må lederen drive en mer kreativ ledelse, og kunne lede både sosial og emosjonell kompetanse og samhandlingskompetanse. Videre skriver de at "De ansatte må ledes til å lede seg selv, lede sine relasjoner og ledes til å kunne lede sin egen kreativitet", og at positivt lederskap legger grunnlag for en slik tilnærming ved å mobilisere de ansattes kreativitet, kompetanse og energi (Johannessen og Olsen 2008).

4.3.1 Delkonklusjon

Gjennom drøftingen har vi sett at personlighetstrekk og egenskaper vil være faktorer som spiller en rolle for om man vil lykkes som leder, og med lederoppgavene. Personlighetstrekk kan være styrende for hvordan man opptrer ovenfor andre, og for hvordan man takler ulike utfordringer, og det har vist seg at noen trekk og egenskaper er bedre enn andre, dersom du har en lederrolle.

BUMS (GRIT), er et sett av egenskaper man mener vil være til fordel å ha, dersom man har en lederrolle, spesielt i forhold til det å være beslutningsdyktig og ha gjennomføringsevne, noe man mener er lite av hos ledere i dag.

Talent kan beskrives som noen med større grad av positiv og målrettet påvirkning på andre. Et ledertalent vil ha større påvirkning på andre, og lettere få noen til å utføre nødvendige oppgaver. En morsom oppdagelse, er at noen har funnet at de beste lederne har en slags hormoncocktail som består av nøkkelhormoner for besluttsomhet, gjennomføringsevne og vilje. Om dette stemmer, vil det være spennende å se om man etter hvert vil plukke ut ledere etter laboratoriemetoden.

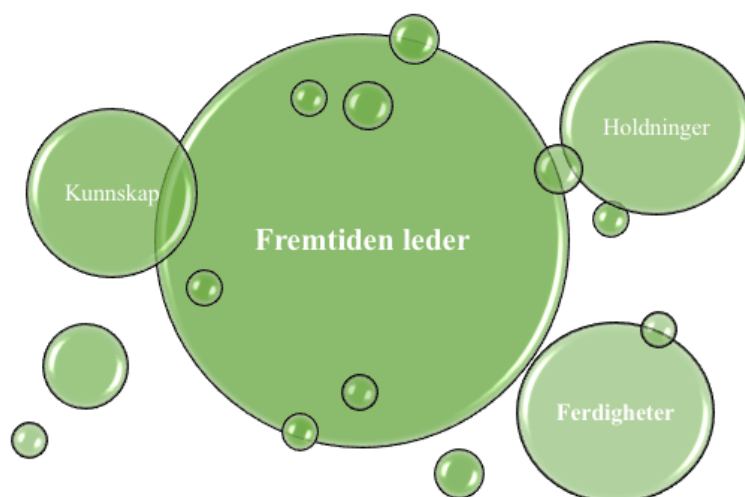
Lederens atferd har mye å si for hvem man er, og normer og verdier spiller her en stor rolle for hvordan lederen opptrer ovenfor andre. Dette er viktig med tanke på den påvirkning en leder har på de ansatte, spesielt i situasjoner som krever endring.

Humør og optimisme er et trekk og en egenskap som man vet vil føre til økt arbeidsglede, med det som følger at dette. Mindre turnover, større trivsel, økt aktivitet og bedre effektivitet.

I utøvelse av lederskap vil lederen måtte kunne tilpasse seg til stadig skiftene forhold. En leder må gå foran og vise vei, og på den måten være et forbilde for både sine medarbeidere og sine omgivelser. Ord og handling må gå hånd-i-hånd, for å bygge tillit og relasjoner. Anders Dysvik trekker frem oppgaveorientert, endrings- og relasjonsorientert ledelse, som de viktigste i fremtiden.

Selvledelse sies å være det om blir mest nødvendig i fremtiden, og gir utbytte i form av mestringstro og handlingsmot. Fordi man må ta raskere beslutninger i en organisasjon med stor kompleksitet, vil selvledelse være den beste formen for ledelse, også for medarbeiderne.

5.0 Konklusjon



5.1 Delkonklusjon F1

Strategiske planer vil bli viktige for organisasjonen også i tiden som kommer, på tross av at våre langtidsplaner ikke lenger kan være lange. Som vår informant sa i intervjuet; de som kan se mer enn to år frem i tid, de vil bli rike!

Behovet fra omgivelsen vil påvirke organisasjonene, og kreve at de reagerer raskere på de endringer som må til for å holde tritt med konkurrentene. Den hurtige endringstakten vil også kreve større grad av fleksibilitet, noe som gjør kompleksiteten større, og skaper utfordringer i form av usikkerhet og ustabilitet.

Selv om digitaliseringen frigjør noen arbeidsplasser, vil menneskelige ressurser bli en mangelvare i fremtiden. De organisasjonene som klarer å innhente, utvikle, ivareta og beholde kompetansen i virksomheten, vil ha et stort konkurransefortrinn i markedet.

Den nye generasjonen medarbeidere vil ha andre forventninger til arbeidsplassen og lederne. Organisasjonene må forberede seg på de som kommer og kunne ta godt imot dem i arbeidslivet, for på den måten å skape en barriere for turnover, sykefravær og dårlig arbeidsmiljø.

Endringstakten fører til større grad av behov for utvikling og læring, som må settes høyt på virksomhetens agenda. Verden endres over natten, og den som ikke følger med, vil tape spillet.

Samfunnet er blitt mer bevisst og verden mer transparent. Organisasjoners omdømme er derfor mye viktigere nå enn før. Kravet til virksomhetens etiske normer, bærekraft og hensyn til miljøet, være noe som i større grad må tas hensyn til.

5.2 Delkonklusjon F2

Endringer og forventninger fra omgivelsene vil legge føringer for hva som blir lederens oppgaver i organisasjonen. Ledere på alle nivåer vil merke et større press fra omgivelsene om å agere raskt og riktig, på nye utfordringer som vil møte dem i døra hver morgen.

Det forventes av en leder at de skal være limet i organisasjonen. Nettverksbygging vil være en viktig oppgave, på linje med å skape samhandling og kommunisere, Ledere må bygge

nettverk og relasjoner, og skape samhandling både eksternt og internt i organisasjonen, og øke tilliten, synergieffekten, effektiviteten og verdiskapingen.

Ledere må se både detaljene og helheten. Når det kommer til organisasjonens behov for å holde seg konkurransedyktig, må lederen se og forstå hvordan virksomheten fungerer, og ut fra dette vite når man skal iverksette tiltak som enten hemmer eller fremmer situasjonen. En av de viktigste lederoppgaver blir å ivareta de menneskelige ressursene, ved å utøve godt lederskap og se hver enkelt medarbeiders kapasitet og behov. Det handler om å fjerne barrierer, skape muligheter og bidra til et godt arbeidsmiljø, med de fordelene dette har.

Ledere må se på læring som en evigvarende prosess, der det legges til rette for læring, utvikling og en kultur for informasjons- og kompetansedeling.

Organisasjoner trenger også ledere som er beslutningsdyktige. Ved å ta beslutninger kan man enten feile eller få suksess, uansett er det bedre å våge å gjøre noe, enn å sitte på gjerdet å vente på at noe skal skje. Ledere må også ha gjennomføringsevne, og klare å stå i det til tross for motgang.

5.3 Delkonklusjon F3

Gjennom drøftingen har vi sett at personlighetstrekk og egenskaper vil være faktorer som spiller en rolle for om man vil lykkes som leder, og med lederoppgavene. Personlighetstrekk kan være styrende for hvordan man opptrer ovenfor andre, og for hvordan man takler ulike utfordringer, og det har vist seg at noen trekk og egenskaper er bedre enn andre, dersom du har en lederrolle.

BUMS (GRIT), er et sett av egenskaper man mener vil være til fordel å ha, dersom man har en lederrolle, spesielt i forhold til det å være beslutningsdyktig og ha gjennomføringsevne, noe man mener det er lite av hos ledere i dag.

Talent kan vises ved en større grad av positiv og målrettet påvirkning på andre, slik at en leder lettere kan lede noen til å utføre de oppgaver som er nødvendige. En morsom ting er at de har funnet en slags hormoncocktail som består av nøkkelhormoner for besluttsomhet, gjennomføringsevne og vilje. Om dette finnes, vil det være spennende å se om man etter hvert kan plukke ut ledere etter laboratoriemetoden.

Lederens atferd har mye å si for hvem man er, og normer og verdier spiller her en stor rolle for hvordan lederen opptrer ovenfor andre. Dette er viktig med tanke på den påvirkning en leder har på de ansatte, spesielt i situasjoner som krever endring.

Humør og optimisme er et trekk og en egenskap som man vet vil føre til økt arbeidsglede, med det som følger at dette. Mindre turnover, større trivsel, økt aktivitet og bedre effektivitet.

I utøvelse av lederskap vil lederen måtte kunne tilpasse seg til stadig skiftene forhold. En leder må gå foran og vise vei, og på den måten være et forbilde for både sine medarbeidere og sine omgivelser. Ord og handling må gå hånd-i-hånd, for å bygge tillit og relasjoner. Anders Dysvik trekker frem oppgaveorientert, endrings- og relasjonsorientert ledelse, som de viktigste i fremtiden.

Selvledelse sies å være det som blir mest nødvendig i fremtiden, og som gir størst mulig utbytte i form av mestringstro og handlingsmot. Fordi man må ta raskere beslutninger i en organisasjon med stor kompleksitet, vil selvledelse være den beste formen for ledelse, også for medarbeiderne.

5.4 Hovedkonklusjon

Vi har kommet frem til følgende overordnede konklusjon på vår problemstilling som er:

Hvilke krav vil stilles til lederens kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger, for å lykkes som leder i fremtiden?

Gjennom å se på fortidens leder og lederskap, nåtidens trender og tendenser, samt spådommer og scenarioer for fremtiden, har vi fått en ide om hvilke krav som vil stilles til en fremtidig leder.

Lederen må kunne tolke sine omgivelser og ikke minst ha mot nok til å tørre å tenke nytt. Siden verden har blitt mindre og mer transparent blir virksomhetens verdier og normer av stor

betydning i fremtiden. Det er derfor viktig at lederen har høy moral og verdighet som gjenspeiles i virksomheten.

Endringsledelse og fleksibelt lederskap vil bli vesentlig fremover, siden kompleksiteten bare øker. Disse formene for ledelse vil kunne hemme både turnover, sykemeldinger og mistrivsel, og fremme arbeidsglede, effektivitet og handling. Lederen må også evne å forberede seg på den kommende generasjonen arbeidere, som har helt andre krav og forventninger enn de som var før. Og se for seg det å kunne lede virksomheter som består av flere generasjoner.

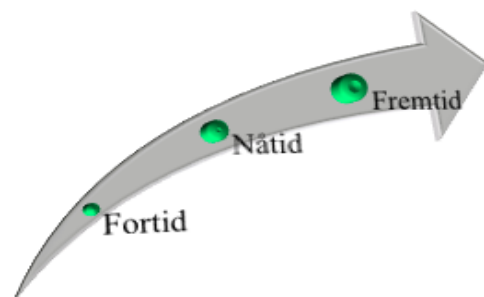
Ut ifra det vi kan se, er det to lederoppgaver som peker seg ut til å være ekstra viktig for fremtidens organisasjoner.

Relasjonskompetanse og det å kunne bygge tillit, bygge nettverk og skape samhandling, er noe som organisasjonen ikke kan være foruten. Uten tillit og samhandling, vil det ikke være mulig å utøve god endringsledelse, noe som er absolutt nødvendig for fremtiden.

For å utvikle organisasjonen vil oppgavene med å innhente riktig kompetanse og tilrettelegge for utvikling og læring, samt skape en delingskultur være det viktigste. I tillegg bør lederen kunne tilrettelegge for kompetansemobilisering for å hente ut eksisterende medarbeideres fulle potensiale.

For å klare disse oppgavene, vil det kreves at lederen er utadvendt, har gode «sosiale antenner» og liker å snakke og omgås mennesker. Gode kommunikasjonsferdigheter vil være en forutsetning for fremtidens ledere.

Personlig egenskaper vil få en større betydning, og selvlæring i form av mestringstro og handlingsmot vil gjøre ledere mer beslutningsdyktige og øke gjennomføringsevne.



6.0 Implikasjoner

Teoretiske implikasjoner

De meste vi fant av studier som omhandlet ledere og lederskap er ikke norsk, noe som gjør det litt vanskeligere, fordi vi måtte «overføre» amerikanske studier til norske forhold. Norge og Norden har på grunn av den norske velferdsmodellen en helt annen tilnærming til sine ansatte, og vi kan ikke se på lederforskningen fra USA og sammenligne direkte med norske forhold.

Praktiske implikasjoner

Et langt semistrukturert intervju med kun én informant, gjør at vi har måttet tolke mer enn vi kanskje ville gjort dersom det var flere informanter der vi kunne sammenligne og sett etter likheter i svarene.

7.0 Grunnlag for videre forskning

Det ville være spennende å få vite om endringstempoet vil fortsette og øke i , og i så fall, om dette vil påvirke fremtidige organisasjoner i like stor grad som det påvirker organisasjoner i dag.

Det kunne også være spennende å forske mere på personlighet og hvordan dette spiller en rolle i dagens arbeidsliv. Om personligheten er noe som ligger latent, eller kun kommer av læring, det de fleste forskere tror i dag.

Epilog

Noen slutt ord:

Vi har i løpet av vår studie på Høyskolen Kristiania vært innom ca. 20 forskjellige fag. Mange av disse er direkte tilknyttet leder og ledelse i en eller annen form, noe som har ført til at vi begge, til tider, har vært «dritt lei» begrepet og alt det favner om. At vi nå har valgt nettopp det som tema for vår bacheloroppgave er derfor kanskje litt underlig, men vi tok for oss våre nære og kjære, venner ol. og diskuterte forskjellige temaer vi kunne skrive om. Konklusjonen ble at den «vanlig mann i gata», syns tema som omfattet leder på individnivå og hva slags krav som ville bli stilt til denne rollen i fremtiden, var det mest spennende, fengende og interessante. Mange av de vi snakket med er i dag ledere i forskjellige stillinger, men det er mange år siden flere av de har gått på skole, så de var ukjent med både begreper og vår tankegang. Etter mye om og men, falt vår avgjørelse på at vi skriver om ledelse, nettopp fordi den vanlige hverdagslederen trenger vår kunnskap og innsikt for å utvikle seg og sine, samt henge med i disse raske endringstider.

Og skulle vi ha tatt til oss alt vi høre og erfarer, er vår opplevelse alt i alt, at det er «livsfarlig» å bli leder. Det meste vi har lært faller i medarbeidernes regi og ikke til fordel for lederen eller arbeidsgiveren, noe vi syns er litt merkelig, siden vi går på et studie som skal utdanne oss til å bli.... nettopp ledere.

8.0 Litteraturliste

Referanser

Hans Bjørn Paulsrud, Prosjektsjef i Viken Teknologiklynge

Henrik Øhrn, Fagansvarlig HR i HR-Norge

Tone Rose Todalshaug, tidligere ansatt i HR Norge

Litteratur

Adriaenssen, Daniel, Dagny Adriaenssen Johannessen, Jon-Arild Johannessen. 2017. *Den nye organisasjonspsykologien: positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
Lesedato 13. mai 2018: doi:10.1006/obhd.2000.2893

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

———. 2013. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

———. 2017. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Az quotes. Lesedato 3. juni 2018: <http://www.azquotes.com/quote/1162804>

———. Lesedato 3. juni 2018: <http://www.azquotes.com/quote/859605>

———. Lesedato 3. juni 2018: <http://www.azquotes.com/quote/523946>

Berg, Morten Emil. 2011. *Ledelse - verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bing, Ida. 2017. Kristin Skogens Lunds ti ledertips. E24. 9. juli. Lesedato: 4. april 2018:

<https://e24.no/jobb/ledertalentene/naeringsliv/kristin-skogen-lunds-ti-ledertips/24090903>

Brainy Quote. Skills quotes. Lesedato 19. mai 2018:

https://www.brainyquote.com/quotes/paul_polman_887134?src=t_skills

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row)

Dagens Perspektiv. 2013. «Slik utvikler du en fleksibel lederstil.» 4. april. Lesedato: 3. mai 2018: <https://www.dagensperspektiv.no/2013/slik-utvikler-du-en-fleksibel-lederstil>

Dagens Perspektiv. 2013. 7 tips til fremtidens ledere. Lesedato 13. mai 2018:

<https://www.dagensperspektiv.no/2013/7-tips-til-fremtidens-ledere>

doi: 10.1006/obhd.2000.2893. Lest: EBSCO

Døving, Erik, Beate Elstad, og Fred Strønen. «Prototyper på en god leder». *Beta [elektronisk ressurs]* 24 (2010): 26–37. Fagbokforlaget

Edersheim. Elisabeth Haas. 2007. «*Peter Drucker*» Hegnar Media AS.

Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Folger, Robert og Mary A. Konovsky. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactation to pay raise decisions. Vol. 32, No. 1. 115-130. *Academy of Management Journal*. Lesedato 17. april 2018:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=89642ae3-33b6-4f5a-9a89-042e2ac75e56%40sessionmgr101>

Forsth, Leif-Runar. 2002. *Hva er lederskap? og Hva er godt lederskap?*, Hovedoppgave i filosofi, Universitetet i Oslo. Lesedato: 24. mai

2018: http://www.kreativtnorge.no/Lederskap/begrepene_lede_leder_ledelse_lederskap.htm

Gardner, Cogliser, Davis & Dickens. 2011. «Authentic leadership: A review of the literature and research agenda» *The Leadership Quarterly* 1120-1145. Lesedato 21. mai 2018:

doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

German Journal of Human Resource Research, Vol. 18, Issue 3, 2004 Angela Gordon,
Gary Yukl* The Future of Leadership Research: Challenges
and Opportunities** <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/239700220401800307>

Google Books Ngram Viewer. Lesedato 15. Mai
2018: https://books.google.com/ngrams/graph?content=skills%2Cattitude%2Cknowledge&year_start=1400&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cskills%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cattitude%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cknowledge%3B%2Cc0

Google Books Ngram Viewer. Lesedato: 15. Mai
2018: https://books.google.com/ngrams/graph?content=leder%2C+ledelse&year_start=1800&year_end=2000&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2Cleder%3B%2Cc0%3B.t1%3B%2Cledelse%3B%2Cc0

Google.no. Bilde av informant - Hans Bjørn Paulsrud:
https://www.google.no/search?q=han+bj%C3%B8rn+paulsrud&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUqOHomtPaAhUGjSwKHRSpDLkQ_AUICigB&biw=1163&bih=492#imgdii=H7gNkMon57k-tM:&imgcr=I-6PbNqjKVZedM

Heggholmen, Kari. 2014. *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hennestad, Bjørn W., Øyvind Revang. 2016. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget AS

HR Norge. "Jakten på generasjon Z". Lesedato 13.mai 2018:<https://hrnorge.no/aktuelt/jakten-pa-generasjon-z>
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c7facc48-1b1d-47ef-9131-a33ca0b78487%40sessionmgr101>

Infotjenester. 2012. "Gode relasjoner gir økt verdiskapning". Lesedato 1. juni
2018: <https://www.infotjenester.no/artikler/3-av-fem-sjefer-leder-ikke/>

Jacobs, Michael. 2016. Ditt lederansvar er å videreføre kompetanse. Lederne. 12. august.
Lesedato 19. mai 2018: <https://lederne.no/2016/08/12/lederansvar-a-viderefore-kompetansen/>

- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, Michelle 2016. «Den digitale lederens viktigste kompetanse» Ledernytt. 11. januar. Lesedato 4. juni 2018: <https://www.ledernytt.no/den-digitale-lederens-viktigste-kompetanse.5832583-311239.html>
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt
- . 2013. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild, og Bjørn Olsen. 2009. *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kane, Alex. 2017. Starwars. Lesedato: 28. mai 2018: <https://www.starwars.com/news/40-memorable-star-wars-quotes>
- Karlsen, Jan Erik. 2016. *Strategisk fremsynsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karrierestart. 2014. Seks personlige egenskaper alle ledere bør ha. 11. mars. Lesedato 22. Mai 2018: <https://karrierestart.no/pa-jobben/650-disse-personlige-egenskapene-bor-alle-ledere-ha>
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kontochristos, Inger Lise. 2017. "Inn i fremtiden med fortiden i baklomma" Ledernytt. 22. Februar. Lesedato 27. mai 2018: <https://www.ledernytt.no/inn-i-fremtiden-med-fortiden-i-baklomma.5946050-112372.html>
- Lai, Linda. 2011. "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon". Magma. Lesedato 13. April 2018: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

- Lederne. 2017. Dette gjør bøker med ledere. Lesedato 21. mai 2018: <https://lederne.no/2017/09/07/ledere-leser-seg-bedre/>
- Livden, John Øyvind. "Ferdigheter gode ledere må ha for å lykkes" Gullfjell Consulting. Lesedato 15. mai 2018: <https://www.gullfjell.no/blog/ferdigheter-gode-ledere-ma-ha-for-a-lykkes>
- Majumdar, Nirjhar. 2017. «Latest Digital Technology can Create Leaders of Tomorrow.» *The Journal of Insurance Institute of India*. Lesedato 4. juni 2018:
- Martinsen, Øyvind Lund. 2009. Perspektiver på ledelse. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Martinsen, Øyvind Lund. 2005. "Lederskap – spiller det noen rolle?" Forskningsrapport 5/2005 ISSN: 0803-2610. Lesedato: 20. mai 2018: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Monsen, P. Anne Marie. 2017. «Sosial ansvar i lederskap» Ledernytt. 20. november. Lesedato 27. mai 2018: <https://www.ledernytt.no/sosialt-ansvar-i-lederskap.6055635-112537.html>
- Nyberg, Daniel og Stefan Sveningsson. 2014. «Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles» Sage Journals. 13. mars. Lesedato 4. juni 2018: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715013504425>
- Rafael Garavito. Jakten på generasjon Z. HR Norge. Lesedato 28. mai 2018: <https://hrnorge.no/aktuelt/jakten-pa-generasjon-z>
- Sander, Kjetil 2017. "Personlighet og trekkteorier" E-studie. 30. juli. Lesedato 30. April 2018: <https://estudie.no/personlighet-trekkteorier/>
- . 2017. "Internt omdømme (employer branding)" E-studie, 25. september. Lesedato 17. mai 2018: <https://estudie.no/employer-branding/>
- . 2017. «Great man teorien». Lesedato: 3. april 2018: <https://estudie.no/great-man-teorien/>
- . 2017. «Personlighet». Lesedato 25. februar 2018: <https://estudie.no/personlighet>

- Schjølberg, Ulla Gjeset. 2015. Eldgammel lederstrategi kan være nøkkelen til suksess. forskning.no 20. mai. Lesedato 3. mai 2018: <https://forskning.no/2015/05/eldgammel-lederstrategi-kan-vaere-nokkelen-til-suksess>
- Sinek, Simon. 2014. *Leader eat last: why some teams pull together and others don't*. 1.utg. New York. Portfolio.
- Singh, M P. 2006. *Quote unquote. A hanbook of famouse qoutes*. New Delhi: Lotus Press.
- Spurkeland, Jan. 2017. *Relasjonsledelse*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- . 2015. *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Store Norske Leksikon. 2016. Personlighet. Lesedato 24. mai 2018: <https://snl.no/personlighet>
- Stranden, Anne Lise. 2015. «Kan du være den fødte leder» Forskning.no 26. mai. Lesedato 27. april 2018: <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kjonn-og-samfunn/2015/05/den-fodte-leder-en-myte/print>
- Sæther, Gøril. 2018. "Frøya (20) har dysleksi – fikk 5,88 i snitt" Magasinet. 25. mai. Lesedato 25. Mai 2018: <https://www.dn.no/magasinet/2018/05/25/1242/Livet/froya-20-har-dysleksi-fikk-588-i-snitt>
- Taylor, Susan og Christopher J. Collins. 2000. «Organizational Recruitment: Enchancing the Intersection of Reasearch and Practice. Digitalcommons. Lesedato 29. mars 2018: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568/>
- Thobru, Guro. 2016. "Derfor lønner det seg å ha god humor på jobben" Lederne. 30. september. Lesedato 20. februar 2018: <https://lederne.no/2016/11/30/humor-pa-jobben/>
- Welch, Jack. 2014. *Suksess*. Oslo: Cappelen Damm.
- Wollebæk, Knut. 2016. «*Makt og fortrøstning, Norsk lederutvikling i historisk perspektiv*». Oslo: Kolofon
- World Economic Forum 2015. *New Vision for Education, Unlocking the Potential of Technology*. Rapport. Lesedato 22. Mai 2018: http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf

Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organisations. Fifth edition.* Upper Saddle River,
NJ: Prentice Hall

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations.* 8.utg. Harlow: Pearson Education Limited

8.1 Vedlegg

Vedlegg 1. Samtykkeerklæring

Vedlegg 2. Avkrysnings skjema

Vedlegg 3. Intervjuguide

Vedlegg 1

Samtykkeerklæringskjema individuelt dybdeintervju

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvem er fremtidens leder»?

Samtykkeerklæring i forbindelse med intervju til bacheloroppgave i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, årskull 2015-2018.

Bakgrunn og formål

Formålet med prosjektet er å se på hva som vil kreves av fremtiden leder. Prosjektet danner bakgrunn for vår bacheloroppgave i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania, årskull 2015-2018.

Du har blitt forespurt om å delta i dette prosjektet på bakgrunn av din erfaring som mangeårig leder- og i dag leder for Viken teknologiklynge. Vi ønsker å høre om dine erfaringer og opplevelser som leder, samt hva du mener som fremtidens leder.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta og du kan når som helst trekke ditt samtykke. Dersom du ønsker å trekke deg vil all innsamlet data om deg bli anonymisert. Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi studenter og vår veileder som vil ha tilgang til data som hentes inn.

Lagring og sletting av informasjon

Det som blir sagt under intervjuet vil bli tatt opp som lydfil på mobil, for deretter å bli transkribert.

Data som er innhentet i forbindelse med dette prosjektet vil ikke bli benyttet til annet enn det som er beskrevet. All data vil bli slettet når prosjektet er ferdigstilt den 7. juni 2018.

Dersom du har spørsmål i forbindelse med studiet, ta kontakt med Ann Kristin: 41451723 eller Cathrine: 40622850

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted og dato: Moss 09.04.18

Signatur: Håvard

Takk for deltakelsen.

Vedlegg 2.

Hvilke tre lederegenskaper tror du blir de viktigste fremover?

Sett ring rundt tre ord

Sympatisk	Lojal	Analytisk	Beslutningsdyktig
Selvstendig		Konkurranselysten	Sensitiv
Fleksibel	Selvsikker	Ambisjøs	Standhaftig
Munter	Risikovillig	Inkluderende	
Følsom	Empatisk	Spontan	Ærlig
Tilpasningsdyktig		Vennlig	Problemløser
Relasjonsbygger	Karismatisk	Gjennomføringsdyktig	

Vedlegg 3. Intervjuguide

Introduksjon

Vi kommer fra Høyskolen Kristiania der vi studerer HR og personalledelse. Vi skriver nå en bachelor med temaet ledelse, der vi skal se nærmere på hvem som er fremtidens leder, og hvilke egenskaper, ferdigheter og holdninger som er de viktigste, for å lykkes. Bacheloren er en litteraturstudie der vi skal gjennomføre ett dybdeintervju, og se på ledelse og lederskap i fortid, nåtid og fremtid.

Informerer om lydopptak, transkribering, og spørre om ok at vi tar direkte sitat.

Innledende spørsmål

v Navn, alder, bosted

v Hva er din akademiske bakgrunn?

v Hva betyr begrepet ledelse for deg?

v Kan du beskrive din lederkarriere?

v Kan du fortelle litt om den lederstilling har du i dag, hva innebærer den?

Nøkkelspørsmål

v Hva mener du kjennetegner en god leder? v Å lykkes som leder, hva legger du i det?

TIL OSS SELV: Definisjon på kunnskap, ferdighet og holdning:

Kunnskap er noe man lærer seg gjennom studier, kurs, etc

Ferdigheter er noe man tilegner seg over tid. Erfaring, praksis.

Holdning er noe man har i seg. Tanker, følelser og verdier som gir utslag i en adferd.

Si til informanten; "Vi vil nå snakke litt om kunnskaper, ferdigheter og holdninger"

Kunnskaper (10 spørsmål (inkl. læring))

- v Hva legger du i begrepet kunnskap?
- v Hvilke kunnskaper mener du er viktig at en leder innehar?
- v Hvordan tilegner du deg selv nye kunnskaper som leder?
- v Hvilke hovedtrender ser vi i samfunnet i dag, som du tror vil påvirke fremtidens lederrolle?
- v Ser du noen forskjeller på før og nå, i forhold til hva som kreves av kunnskaper hos ledere?
- v Hvilke kunnskaper mener du blir de viktigste å ha for en leder i fremtiden?

Litt om læring (4 spørsmål)

- v Hvordan skal ledere vite når de trenger påfyll og utvikling?
- v Skal de ta ansvar for egen læring, eller bør noen andre "se" at dette er nødvendig?
- v Har du tro på for eksempel 360-graders lederevaluering, eller andre verktøy, for å hjelpe ledere til å se hvilke egenskaper og ferdigheter man er gode eller dårlige på?
- v Hvilke tiltak mener du er de beste for å tilføre ledere utvikling, både yrkesmessig og personlig?
- v Hva mener du at en lederutviklingsplan i dag bør ha fokus på? Hva trenger ledere å utvikle seg på?

Ferdigheter (8 spørsmål)

- v Hva legger du i begrepet ferdigheter? Hva er dine beste ferdigheter som leder?
- v Tenker du at rollen som leder, og lederskap, er en ferdighet alle kan lære?
- v Hva tenker du er den beste måten en leder kan opparbeide seg ferdigheter på?
- v Er det noen ferdigheter som krevdes av ledere før, men ikke i dag?
- v Hvilke lederferdigheter blir viktig for en leder å tilegne seg for å utføre de ulike lederrollene effektivt i fremtiden?

v Hvilke personlige lederegenskaper eller trekk ved lederen vil bli viktig for effektiv utøvelse av lederrollen i fremtiden?

v I hvilken grad vil du si at det er viktig at en leder kan lese og forstå ulike situasjoner, for så og utøve sin lederatferd deretter?

v Kan du beskrive måten du leder på?

Holdninger (12 spørsmål)

v Hva legger du i begrepet holdninger?

v Etikk og verdier, er dette viktigere nå enn tidligere?

v Hva tenker du organisasjoner dyrker frem i dag? Sjefskap eller lederskap?

v Relasjon – hva legger du i det?

v Fornuft eller følelser? Hvilken egenskap er viktigst, eller er de like viktige?

v Mener du det er viktig lederoppgave å skape positivitet og humor på arbeidsplassen? Hva tenker du er gevinsten med det, og har det alltid vært som mål for en leder å skape positivitet, eller har dette endret seg over tid?

v Hva legger du i begrepet ledertalent?

v Tror du ledertalenter finnes, og hva kjennetegner i så fall et ledertalent?

v Hvordan tenker du at sosiale medier vil endre det å være leder og det å utøve lederskap?

v Hva er dine tanker om bedrifter med selvorganisering, uten ledelse (holacrazy)?

v Hvordan tenker du at endringstakten vil påvirke rollen som leder i fremtiden?

v Hva mener du er de 3 viktigste egenskapene som leder?

Si ifra til informanten; "nå har vi bare 2 spørsmål igjen" 😊

v Om du ser tilbake på din karriere som leder, hvordan tenker du at lederskapet har endret seg siden du var leder for første gang?

v Om du skal se i krystallkulen, tenker du at ledelse og lederskap vil endre seg i fremtiden? Og i så fall, på hvilken måte?

Avslutning

v Er det noe du sitter inne med som vi ikke har berørt?

v Er det noe du tenker vi burde ha berørt mer/nærmere? v Hvordan synes du denne opplevelsen har vært?

Takke for intervjuet 😊