

**Christoffer Hovde**

---

# **Fremtidens lederroller**

**Dagens toppledere om fremtidens lederroller mot 2030**



**Masteroppgave i MSL5900**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag.**

**Oslo 2015**

# Sammendrag

Ledelse er et tema det er skrevet mye om og forsket mye på. Undersøkelse etter undersøkelse viser at 65-75% av ansatte i en gitt organisasjon mener at nærmeste leder er det verste aspektet med jobben (Hogan & Kaiser 2005). I tillegg til dette, påpeker også Drucker (2007) at århundrets lederutfordring vil være å lede kunnskapsmedarbeidere. Formålet med denne oppgaven er derfor å belyse ulike variabler som vil påvirke fremtidens lederroller, slik at ledere kan stå bedre rustet til å utøve sine lederroller på en bedre og mer effektiv måte i fremtiden.

Tema for denne oppgaven er fremtidens lederroller, og problemstillingen er: Hva mener dagens toppledere om fremtidens lederroller mot 2030?

For å svare på problemstillingen har jeg gjennom et deskriptivt design forsøkt å kartlegge hva dagens norske toppledere mener om fremtidens lederroller mot 2030. Jeg har undersøkt hvilke lederroller topplederne mener blir viktige for fremtiden, hvilke variabler som antas i teorien å påvirke fremtidens lederroller og hvordan topplederne mener disse ulike variablene vil kunne påvirke fremtidens lederroller mot 2030. Denne oppgaven er basert på primærdata som er samlet inn gjennom kvalitative teknikker i form av dybdeintervjuer med 15 norske toppledere.

Funnene i denne oppgaven er basert på tendenser vi ser i dag, og trenger ikke nødvendigvis være det som blir utfallet for fremtiden. Likevel ser vi ofte at tendenser i dag blir til trender i fremtiden, og det er det som gjør denne oppgaven interessant. Lederrollene dagens toppledere mener blir viktigst å mestre i fremtiden, er rollene som entreprenør, nettverksbygger og talsmann. Det er tydelig at lederrollene vil fortsette å være relativt konstante, men at vektningen av disse vil endres mot 2030. Variablene som vil påvirke fremtidens lederroller er samfunnstrender, trekk ved fremtidens medarbeidere, prestasjonskultur, lederferdigheter, lederoppgaver, ledertrekk og innovasjon og entreprenørskap.

Funnene i denne oppgaven vil kunne gi implikasjoner for både teori og praksis i fremtiden. Kanskje er det noen av funnene i denne oppgaven som er mangelvare i både ledelsesutdanninger og kurs. Kanskje må vi også se etter andre kvaliteter når vi skal rekruttere fremtidens ledere. For å kunne si noe om generaliserbarheten av funnene i denne oppgaven, og gi tydelige anbefalinger for teori og praksis, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre breddestudier rundt samme tematikk.

# Abstract

Leadership is a topic that is written and done a lot of research about. Survey after survey shows that 65-75% of employees in a given organization believes that immediate superior is the worst aspect of the job (Hogan & Kaiser 2005). In addition to this, Drucker (2007) points out that this century's management challenge will be to manage knowledge workers. This thesis is trying to reveal important challenges of the future managerial roles, so that managers can be better prepared to exercise their managerial roles in a better and more efficient way in the future.

The topic of this thesis is the future managerial roles, and the research question is: What do today's top executives think about the future managerial roles towards 2030?

To answer the questions I have through a descriptive design tried to establish what the current Norwegian top executives think about the future managerial roles towards 2030. I have examined the managerial roles the top executives believe are important for the future, which variables are assumed in theory to influence the future managerial roles and how they believe these different variables will affect the managerial roles in the future. This thesis is based on primary data collected through qualitative techniques in the form of in-depth interviews with 15 Norwegian top executives.

The findings in this paper are based on trends we see today, and may not necessarily be what the outcome will be for the future. Yet we often see that tendencies today is to be trends in the future, and that's what makes this thesis interesting. The managerial roles today's top executives believe are important to handle for the future leaders are the roles as entrepreneur, liaison and spokesperson. It is clear that the managerial roles will be relatively constant, but the weighting of these will be changed towards 2030. The variables that will influence the future managerial roles are social trends, characteristics of future employees, performance culture, leadership skills, management tasks, leader traits and innovation and entrepreneurship.

The findings in this study may provide implications for both theory and practice in the future. Some of the findings in this study may be lacking as subjects in both management education and training. We may have to look for other qualities when we recruit leaders in the future. In order to say something about the generalizability of the findings in this thesis and provide clear recommendations for both theory and practice, it will be recommended to conduct more extensive research around this topic.

# Forord

Årsaken til at jeg har valgt å skrive om fremtidens lederroller er fordi jeg selv er leder i dag, og har vært leder gjennom mesteparten av min karriere. Jeg ser en hurtig utvikling i lederrollen og kravene til denne. Det er ikke alltid enkelt å være ledere, og derfor mener jeg at alle ledere kan ha nytte av å lære av de som har erfart og gått foran. Jeg mener at fremtidens lederrolle er et viktig tema som fortjener å settes søkelyset på, da mitt håp og ønske er at vi alle kan stå litt bedre rustet for fremtidens utfordringer. Enten vi er ledere eller ikke. Årsaken til at jeg nettopp har valgt toppledere og ikke ledere generelt, vil være det samme som at jeg skulle studert idrett og da ville studert toppidrettsutøvere. Kanskje kan vi si at dette vil bli å undersøke ledelse på sitt mest ekstreme. De aller fleste toppledere har også vært igjennom flere ulike lederroller på sin vei og har lang erfaring med ledelse på ulike nivåer. Håpet med denne masteroppgaven og arbeidet rundt denne er at den skal være av interesse for både ledere, medarbeidere og andre som er interessert i faget ledelse.

Seks måneder før jeg visste at jeg skulle starte arbeidet med å skrive denne masteroppgaven, startet jeg min egen lederblogg [ChristofferHovde.com](http://ChristofferHovde.com). Med den ville jeg skrive og reflektere rundt ulike temaer innenfor ledelse, kommunikasjon og mangfold. Dette var starten på arbeidet med å komme nærmere inn på et mer spesifikt tema for min masteroppgave. Jeg oppdaget raskt at nettverket utvidet seg gjennom sosiale medier, og det ble etter hvert mange gode dialoger rundt ledelse. Etter en stund skrev jeg en artikkel om hva et utvalg direktører mente om fremtiden og ledelse, gjennom mange gode innspill fra Twitter. Her var det mye spennende innsikt tenkte jeg som ung leder. Dette dannet spiren for mitt tema for denne masteroppgaven, og flere av disse direktørene som bidra den gangen, er også med som informanter i denne oppgaven.

Kort tid etter var jeg kommet frem til at jeg ville skrive om fremtidens lederroller og da basert på hva dagens toppledere mener om utviklingen av denne. Både prosessen og intervjuene ville jeg dele og publisere underveis på min egen blogg, slik at andre kunne få glede av innsikt i dette temaet. Min filosofi er at kunnskap er til for å deles. I dagens samfunn ligger ikke makten lenger i kunnskap, den har vi alle tilgang til. I dag ligger makten i evne til å dele. Etter at første innlegg på egen lederblogg om skriveprosessen var publisert, inngikk jeg også et samarbeid med [Masterbloggen.no](http://Masterbloggen.no) som videreformidler kunnskap gjennom å publisere innlegg rundt masteroppgaver. Det var starten på en spennende og utviklende reise.

Jeg vil takke alle som har bidratt til denne oppgaven. Uten dere hadde ikke dette vært mulig. Ei heller hadde det vært like givende. Dere har alle inspirert, heiet og gitt noen vennlige dytt underveis, det trenger vi alle. Jeg vil takke veileder Åge Johnsen, Oda Egerdal Selsaas som har bidratt med transkribering av intervjuer og Trond Myhrvold (CEO Assessit) som bidro til å teste intervjumalen for denne oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til alle topplederne som med stor raushet har bidratt som informanter til denne oppgaven: Øystein Herland, Solfrid Flateby, Gro Anita Trøan, Vibeke Hammer Madsen, Yvonne Fosser, Håkon Haugli, Frank Møllerop, Steinar Sønsteby, Bent Myrdahl, Paul Chaffey, Berit Svendsen, Nina Jensen, Jan Grønbech, Marit Warncke og Toril Nag.

Jeg vil også takke min tålmodige samboer og min mor som er en viktig bauta i mitt liv. Familie, venner og bekjente er også viktig i en slik periode og alle de flotte medstudentene jeg nå kan kalle venner. Du blir ikke bedre enn folkene du omgir deg med, og jeg er heldig som har så mange gode støttespillere i mitt liv. Dere har alle vært til stor støtte gjennom alle disse tre årene i dette masterløpet, og ikke minst gjennom perioden med skriving av masteroppgaven.

Mitt store håp er at denne oppgaven kan ta for seg interessante emner rundt utviklingen av lederrollen og at den kan inspirerer og motivere ledere i sine roller både i dag og i fremtiden. Det er allerede tydelig at oppgavens tema interesserer mange, og jeg har allerede holdt et foredrag for 100 ledere om funnene i oppgaven. Flere foredrag er også allerede forespurt og booket. Vi må tørre å utfordre og ikke minst utnytte potensiale i både eksisterende og nye generasjoner. Det krever dyktige ledere som evner å følge med i utviklingen av samfunnet og ikke minst utvikle seg selv i sin egen lederrolle. Sammen kan vi skape en bedre hverdag for oss alle!

Til slutt vil jeg takke alle dere andre som har bidratt på ulike måter gjennom innspill, tips, idéer, refleksjoner og gjennomlesning underveis. Dere har alle vært av stor verdi for sluttresultat av denne oppgaven. Arbeidet med denne oppgaven har vært lang, krevende, interessant og lærerik. Det er nesten litt vemodig at det nå er slutt.

”Always do your best! What you plant now, you will harvest later.” - Og Mandino

Mvh

Christoffer Hovde

Oslo, April 2015.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	ii
Abstract.....	iii
Forord .....	iv
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Formålet med oppgaven.....	1
1.2 Oppgavens tema.....	1
1.3 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.4 Problemstilling .....	3
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>4</b>
2.1 Definisjoner.....	4
2.2 En leders ulike arbeidsroller .....	6
2.2.1 Mellommenneskelige roller.....	7
2.2.2. Roller for bearbeiding av informasjon .....	7
2.2.3 Roller for beslutning.....	7
2.2.4 Rammeverket .....	7
2.3 Ledelse som en helhet .....	8
2.3.1 Samfunnstrender .....	8
2.3.2. Kunnskap om virksomheten.....	10
2.3.3 Ledereffektivitet.....	11
2.3.4 Lederferdigheter.....	11
2.3.5 Personlige egenskaper .....	11
2.3.6 Lederoppgaver.....	11
2.3.7 Innovasjon og entreprenørskap.....	12
2.3.8 Prestasjonskultur og organisatoriske resultater.....	13
2.3.9 Samfunnsmessige konsekvenser og det å tjene felleskapets beste .....	13
2.3.10 Kreativ ødeleggelse.....	13
2.4 Ledertrekk.....	14
2.4.1 Energinivå og stresstoleranse .....	14
2.4.2 Selvtillit .....	15
2.4.3. Indre kontrollplassering.....	15
2.4.4 Integritet.....	15
2.4.5 Maktmotivering.....	15
2.4.6 Prestasjonsorientering.....	16
2.4.7 Behov for tilknytning .....	16

2.5 Teoretisk rammeverk og hypoteser .....	17
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>18</b>
3.1 Valg av forskningsdesign.....	18
3.1.1 Beskrivende design .....	18
3.2 Valg av datainnsamlingsmetode.....	19
3.2.1 Primærdata .....	19
3.2.2 Individuelle dybdeintervjuer .....	19
3.2.3 Utvikling av intervjuguide.....	20
3.2.4 Utprøving av intervjuguide.....	20
3.2.5 Validitet og reliabilitet.....	21
3.3 Etske spørsmål .....	21
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>22</b>
4.1 Om informantene.....	22
4.2 Fremtidens viktigste lederroller .....	23
4.2.1 Mellommenneskelige roller.....	23
4.2.2 Informasjonsroller .....	24
4.2.3 Beslutningsroller.....	25
4.3 Nye lederroller eller relativt konstante?.....	26
4.4 Hovedtrender i samfunnet som vil påvirke fremtidens lederroller .....	30
4.4.1 Teknologi.....	30
4.4.2 Endringstakt.....	33
4.4.3 Samfunnsansvar.....	34
4.4.4 Fleksibilitet.....	35
4.5 H1: Internasjonalisering, økt kompetanse, individualisering og generasjonsforskjeller som samfunnstrenger, vil påvirke fremtidens lederroller. ....	36
4.5.1 Internasjonalisering.....	36
4.5.2 Økt kompetanse.....	38
4.5.3 Individualisering.....	40
4.5.4 Generasjonsforskjeller.....	41
4.6 H2: Mangfold, innflytelse, fleksible arbeidsordninger og selvrealisering som forventninger om fremtidens arbeidstakere, vil påvirke fremtidens lederroller. ....	43
4.6.1 Mangfold.....	43
4.6.2 Innflytelse.....	44
4.6.3 Fleksible arbeidsordninger .....	45
4.6.4 Selvrealisering.....	46
4.7 H3: Fokus på prestasjonskultur vil påvirke fremtidens lederroller.....	47
4.8 H4: Lederferdigheter vil påvirke fremtidens lederroller.....	48

4.9 H5: Lederoppgaver vil påvirke fremtidens lederroller. ....	48
4.10 H6: Ledertrekk vil påvirke fremtidens lederroller. ....	49
4.11 H7: Innovasjon og entreprenørskap vil påvirke fremtidens lederroller. ....	49
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>50</b>
5.1 Fremtidens lederroller .....	50
5.2 Samfunnstrender .....	51
5.3 Fremtidens arbeidstakere.....	51
5.4 Prestasjonskultur .....	52
5.5 Fremtidens leder.....	52
5.6 Innovasjon og entreprenørskap.....	53
5.7 Følger for teori og praksis.....	53
5.8 Forslag til videre forskning. ....	53
<b>6.0 Litteraturliste .....</b>	<b>54</b>
<b>7.0 Vedlegg.....</b>	<b>56</b>
1.0 Samtykkeskjema individuelle dybdeintervjuer.....	56
2.0 Intervjuguide individuelle dybdeintervjuer.....	57



---

# 1.0 Innledning

## *1.1 Formålet med oppgaven*

Formålet med denne oppgaven er kartlegge hva dagens toppledere mener om fremtidens lederroller. Kan vi se noen tydelige tendenser? Kan vi ta lærdom av dagens topplederers erfaring og tanker om fremtiden? Den teknologiske utvikling skjer raskt og vi må fort finne nye måter å jobbe på, som gjør at vi stiller sterkere i konkurransen med andre. Min mening er at det som vil utgjøre forskjellen i fremtiden er de som faktisk klarer å mobilisere til innsats. Vi må få alle med. Det handler om å være gode til å gjennomføre, og lederen klarer ikke dette alene. Lederen vil være en viktig tilrettelegger. For å kunne utøve sin rolle på en mest mulig effektiv måte, vil det være nyttig å se nærmere på hvilke tanker dagens toppledere har om utøvelse av ledelse i fremtiden og spesifikt om lederrollene mot 2030.

## *1.2 Oppgavens tema*

Teamet for denne oppgaven er ledelse. Begrepet ledelse har et stort antall definisjoner og er et komplekst begrep. Jeg vil senere i oppgaven definere begrepet ledelse. I denne oppgaven forsøker jeg å ta for meg ulike lederroller, ledelse som en helhet og overordnet gjennomgå teoriene om ledelse og de mange ulike rollene en leder må mestre. Jeg vil også trekke frem teori om som tar for seg viktige variabler som antas å påvirke fremtidens lederroller.

Tidligere ble utnyttelse av naturressurser ansett som virksomheters viktigste konkurransefortrinn. Den tiden er forbi, og vi ser en endring mot at de menneskelige ressursene blir virksomheters viktigste konkurransefortrinn i fremtiden. Drucker (2008) påpeker dette ved å hevde at menneskelig kompetanse og kommunikasjon blir viktig for at ledere effektivt kan manøvrere i fremtidens komplekse organisasjoner. Vi har praktisk talt gått fra å være de som selv utnytter konkurransefortrinn, til en tid der vi selv med vår kompetanse er blitt et konkurransefortrinn. En utfordring for fremtidens ledere blir derfor å lede både seg selv og kunnskapsmedarbeidere som et viktig konkurransefortrinn for fremtidens virksomheter.

Utviklingen vi ser i dagens samfunn med økt globalisering og rask teknologisk utvikling, har gjort at vi ikke lenger er like avhengig av de naturressursene vi tidligere var totalt avhengig av. Mange av disse ressursene er i dag både enklere å få tak i og mulig å erstatte. Vi beveger oss fra industrialisme til et samfunn som er basert på tjenesteyting. Senere introduserte Drucker begrepet kunnskapssamfunnet der menneskelige kunnskap har blitt det viktigste konkurransefortrinn (Drucker 2008).

---

Når det kommer til menneskelige ressurser og opparbeidet kunnskap, er ikke det en konkurransefaktor som er like enkel å erstatte med noe annet. Det er enklere å kontrollere naturressurser enn menneskelige ressurser og det vil derfor gi ulike og nye lederutfordringer.

Menneskelige ressurser kan ikke kontrolleres ved eierskap, dette ser vi i dag med medarbeidere som skifter jobb oftere, har mindre grad av organisasjonstilhørighet, og også ofte har flere arbeidsgivere samtidig. Lojalitet til virksomhet som skapes gjennom god ledelse blir viktig. Når menneskelige ressurser forsvinner, kan det også føre til at de tar med seg noe av den kunnskapen de har opparbeidet seg. Den kan i mange tilfeller være vanskelig å erstatte.

Selv det å utnytte de menneskelige ressursene internt i virksomheten vil kunne bli en utfordring. Ledere må forsøke å få medarbeidere til å ønske å anvende sin kunnskap og legge til rette for at det blir mulig. Mange sitter nok inne med mye mer kunnskap enn det de får utnyttet i sitt daglige arbeid. Det blir en viktig lederoppgave å kartlegge og utnytte dette bedre i fremtiden.

Utfordringen med utnyttelse av kunnskap er ikke nødvendigvis ny, men vi ser at andelen spesialiserte kunnskapsmedarbeidere er i sterk vekst og at organisasjoner i økende grad blir mer komplekse (Drucker 2007). Dette vil stille større krav til fremtidens ledere. Drucker (2007) påpeker også at ledelse av kunnskapsmedarbeidere er dette århundrets største ledelsesutfordring.

Det vil være tilnærmet umulig for en leder å ha spesialisert kunnskap innenfor alle områder ens virksomhet opererer i. Dette bidrar i økende grad til at det er medarbeiderne som sitter på spesialisert detaljkunnskap, og kunnskap gir makt. Dette har ført til en maktforskyvning i medarbeidernes favør (Hillestad 2008). Vi kan si at vi har gått fra en tid der medarbeidere skulle sette ledelsens idéer og visjoner ut i livet, der i dag lederen sees mer på som en tilrettelegger for å kunne utnytte medarbeideres arbeidskraft, idéer og kunnskap på en best mulig måte.

Hillestad (2008) viser blant annet til en norsk undersøkelse av Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) hvor de fant at mange ledere av kunnskapsmedarbeidere har erfart at medarbeiderne hadde større innsikt enn dem selv på flere områder, at de var vanskelig å holde på og at de ikke anerkjente ledelse. Dette støtter Druckers (2007) syn på at ledere står overfor nye utfordringer.

### ***1.3 Bakgrunn for valg av tema***

Årsaken til at jeg har valgt å skrive om fremtidens lederroller er fordi jeg selv er leder i dag, og har vært leder i store deler av mitt yrkesaktive liv. Jeg ser selv en hurtig utvikling i lederrollen og kravene til denne. Mange kan nok mene at det kanskje alltid har vært slik? Noen vil nok også hevde at endring er det eneste konstante, og selv om det kan diskuteres om endringstakten har

---

økt eller ikke, så kan det være interessant å se på om innholdet i de ulike lederrollene vil endre seg, eller om vi vil oppleve en annen vektingen av disse. Det kommer hele tiden til ny teknologi, og som ledere vil vi måtte lede flere ulike generasjoner, som i dag er ute eller er på vei ut i arbeidslivet. Kanskje vil dette medføre nye og andre utfordringer for fremtidens ledere? Det er noe jeg i denne oppgaven ønsker å kartlegge.

Undersøkelse etter undersøkelse viser at 65-75% av ansatte i en gitt organisasjon mener at nærmeste leder er det verste aspektet med jobben (Hogan og Kaiser 2005). Kan vi i fremtiden lære av hverandre, og med det øyne et håp for at vi i fremtiden kan være de lederne som får våre medarbeidere til å ønske å bli, fordi de opplever en leder som tar dem på alvor? Det gjenstår å se.

Jeg mener at fremtidens ledelse er et viktig tema som fortjener å settes søkelyset på. Årsaken til at jeg nettopp har valgt å intervju toppledere om ledelse og ikke ledere generelt, vil være det samme som at jeg skulle studert idrett og da ville studert toppidrettsutøvere. Kanskje kan vi si at dette vil bli å undersøke ledelse på sitt mest ekstreme. Mange toppledere har vært igjennom flere ulike lederroller i sin karriere og ofte på flere ulike hierarkiske nivåer. Derfor mener jeg at de har både den innsikt og kunnskap som er nødvendig for å belyse forskningsspørsmålet i oppgaven.

I utgangspunktet hadde jeg noe kjennskap til temaet, men har valgt å benytte et beskrivende design, fordi jeg ønsker å få frem andres beskrivelse av et fenomen. Jeg startet med teori- og litteraturgjennomgang for å få økt forståelse og kunnskap om temaområdet i min analyseprosess. Jeg fant fort ut at det er skrevet mye om ledelse, men så også ganske klart at de fleste studier om ledelse er basert på data fra mellomledere. Derfor synes jeg det kunne være interessant å se ledelse fra et annet perspektiv. Kan denne gruppen kanskje tilføre noen nye vinklinger eller synspunkt?

#### ***1.4 Problemstilling***

En klar og definert problemstilling er vesentlig for å få en god oppgave. Etter hvert fant jeg ut at det var bra å ha en relativt bred problemstilling for så å konsentrere meg om sentrale faktorer som tydelig kommer frem i teori. Teorien jeg har valgt å ta for meg, danner bakgrunnen for oppgaven og er basert på problemstillingen. Dette er viktig for at jeg skal kunne svare på problemstillingen og få en rød tråd gjennom hele oppgaven.

Oppgavens problemstilling:

**Hva mener dagens toppledere om fremtidens lederroller mot 2030?**

---

Årsaken til at jeg har valgt å ta for meg lederroller spesifikt mot 2030, er på bakgrunn av rapporten fremtidens arbeidsliv (Infuture 2009), som tar for seg trender både mot 2030 og mot 2060. I tillegg inviterte regjeringen høsten 2014 norsk næringsliv til å delta i en nasjonal idédugnad som ble kalt Visjon 2030. Kanskje kan denne oppgaven bidra med noen implikasjoner for ledelse mot 2030. 15 år frem i tid ligger i overskuelig fremtid og vil derfor være mer hensiktsmessig å anta noe om, enn lenger frem i tid som for eksempel 2060.

## 2.0 Teori

Som utgangspunkt for teorikapitlet i denne oppgaven har jeg valgt å ta for meg et utvalg av teorier innenfor fagområdet ledelse som tar for seg ulike aspekter ved ledelse og de ulike lederrollene. Gjennomgangen av de ulike teoretiske perspektivene vil legge grunnlaget for intervjumalen som er utarbeidet for dybdeintervjuene med dagens toppledere. Vil vi gjennom dybdeintervjuene se en klar retning for ledelse og lederrollene mot 2030?

### 2.1 Definisjoner

Tema for oppgaven er ledelse. For å kunne se videre på begrepet ledelse og nærme meg en problemstilling, må begrepet ledelse defineres. Innenfor forskning forsøkes det alltid å gis så presise begrepsdefinisjoner som overhodet mulig. Derfor vil vi finne mange ulike definisjoner på ledelse. Jeg vil her trekke frem noen av disse definisjonene for å vise bredden og kompleksiteten av begrepet ledelse:

*”Lederskap blir utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser slik at man stimulerer, engasjerer og tilfredsstiller motivene til medarbeidere.”*  
(Burns, 1978:18)

*”Lederskap er en prosess hvor man gir meningsfull retning til felles anstrengelser og hvor man er opphav til viljestyrt anstrengelse for å nå mål.”* (Jacobs & Jaques, 1990:281)

*”Lederskap er den innflytelsesrike tilvekst utover mekanisk etterlevelse med de rutinemessige direktiver i organisasjonen.”* (Katz & Kahn, 1978:528)

*”Ledelse er prosessen med å påvirke aktivitetene til en person eller en gruppe i arbeidet mot måloppnåelse i en gitt situasjon.”* (Hershey & Blanchard, 1988:86)

*”Lederskap er et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess.”* (House et al, 1999:184)

Informantene jeg har valgt å intervju i denne oppgaven innehar alle rollen som toppleder i sin virksomhet eller er en velinformert representant fra ledergruppen i virksomheten. Årsaken til at

---

jeg har valgt toppledere er fordi jeg finner at det meste av forskning som finnes der ute er gjort på bakgrunn av data innhentet fra mellomledere. Det finnes lite forskning på toppledere.

Martinsen (2005) påpeker i sin forskningsrapport at videre forskning nokså sikkert vil ta for seg flere studier av toppledere. I denne oppgaven har jeg valgt å definere toppleder slik:

*”Toppleder er lederen som til daglig er øverste leder og har det overordnede strategiske ansvar for virksomheten.”*

Dette er stillinger som normalt tituleres med Administrerende Direktør, Chief Executive Officer, Managing Director, Executive Vice President, Konsernsjef eller tilsvarende. I noen tilfeller der det har vært vanskelig å få toppleder til å stille til intervju har jeg valgt å benytte velinformerte representanter fra ledergruppen som jobber tett med toppleder.

Jeg mener det er interessant å se på utviklingen av ledelse og lederrollen frem mot 2030, fordi dagens forventninger kan bidra til å påvirke fremtidig adferd. Det kan derfor tenkes at forventningene toppledere i dag har til ledelse i fremtiden faktisk vil være med å forme fremtidens ledere og lederroller. Katona (1975) fant ut at etterspørsel kan forutsies seks måneder frem i tid ved å undersøke forbrukeres økonomiske forventninger til fremtiden. Også nyere forskning viser liten tvil om at husholdningers etterspørsel kan predikeres på bakgrunn av dagens forventninger (Carroll, Fuhrer og Wilcox 1994). Noe av det samme fant også Rosenthal (1968) i det som kalles Pygmalion-effekten. Han påviste at lærere kunne påvirke elevens resultater på IQ-tester ved å formidle positive eller negative oppfatninger av elevens potensiale.

Når jeg i denne oppgaven har valgt å undersøke fremtidens lederroller mot år 2030, ligger dette mye lenger frem i tid enn 6 måneder. Det vil derfor knytte seg større usikkerhet til om forventningene jeg vil finne gjennom denne oppgaven, faktisk vil påvirke adferd og dermed predikere hvordan ledelse og lederrollen mest hensiktsmessig kan utføres i fremtiden. 15 år frem i tid vil være relativt nært i tidshorisont, men allikevel såpass langt frem at det vil være mulig å tenke seg endringer i lederrollene eller sammensetningen av disse. Det vil derfor kunne gi mening å studere hvilke tanker dagens toppledere gjør seg om utviklingen av lederrollene i dag for å kunne si noe om mulige retninger for utvikling av disse mot 2030.

På tross av at det vil være vanskelig å forutsi fremtiden, så vil det være interessant å utforske dette temaet nærmere. Det vil kunne gi oss noen gode refleksjoner rundt ledelse både i dag og inn i fremtiden. Kanskje kan vi allerede nå få indikasjoner på mulige endringer som vil påvirke lederrollen, slik at vi kan stå bedre rustet som ledere på veien mot 2030.

---

Årsaken til at dette er interessant å studere, er at ledere som utøver sin lederrolle på en mest mulig effektiv og hensiktsmessig måte, vil i større grad kunne bidra til virksomhetens suksess, egen arbeidsutførelse og måloppnåelse. I følge Thor Høst (2009) finnes det mange forslag til ulike kriterier for hva som er effektiv ledelse. Den vanligste definisjonen er:

*I hvilken grad de underordnede eller organisasjonen utfører sine oppgaver suksessfullt og oppnår sine mål (Yukl, 2006).*

En leders effektivitet kan måles på mange ulike måter, ved blant annet måling av sykefravær, intendert nærvær, turnover, produktivitet og økonomiske resultater. Det antas at en leder kan ha både direkte og indirekte påvirkning på en organisasjons effektivitet og dermed også på de økonomiske resultatene (Martinsen 2005). Det er derfor gunstig for virksomheter å utvikle ledere til å bli mest mulig effektive i sin utøvelse av lederrollene. Mitt håp er at denne oppgaven kan gi noen implikasjoner på hvordan dette kan gjøres i fremtiden.

## 2.2 En leders ulike arbeidsroller

Som ledere må vi utfylle mange ulike roller hver eneste dag, og det er utviklingen av disse denne oppgaven har som hensikt å ta for seg. Antakeligvis vil lederrollene være relativt konstante, men kanskje vil vi se en endring i vektningen av de ulike rollene i fremtiden. Hvor vil fremtidens ledere måtte legge inn mer innsats? Hvilke roller vil bli mer eller mindre viktig i fremtiden? Vil de i det hele tatt endres og hvilke variabler vil påvirke disse rollene? Mintzberg (1973) har i sin modell forsøkt å oppsummere disse i sine 10 lederroller. Her vil jeg kort gå igjennom hver enkelt av disse rollene for å danne en oversikt over en leders mange ulike roller og oppgaver.

Figur 1: En leders ulike arbeidsroller. (Mintzberg, 1973:59)



Enkelt sagt vil vi som ledere stadig bytte roller ved gjennomføring av ulike oppgaver, i ulike situasjoner og i endringssituasjoner. Henry Mintzberg (1973) anerkjenner og påpeker dette, og

---

han hevder at det er ti primære roller eller atferder som kan brukes til å kategorisere en leders ulike funksjoner. Disse rollene vil jeg beskrive i korthet her.

### *2.2.1 Mellommenneskelige roller*

Som leder har du sosialt, seremonielt og juridiske ansvar. Denne rollen betegnes som gallionsfigur. Du er forventet å være en kilde til inspirasjon. Folk ser opp til deg som en person med autoritet. I rollen som leder utøver du lederskap for laget ditt, din avdeling eller kanskje hele organisasjonen, og det er i denne rollen du administrere ytelsen og ansvaret for alle i gruppen. Ledere må også kunne være gode nettverksbyggere og må derfor kunne mestre det å kommunisere med både interne og eksterne kontakter. Leder må være i stand til å bygge nettverk effektivt på vegne av både seg selv og organisasjonen.

### *2.2.2. Roller for bearbeiding av informasjon*

I rollen som monitor må en regelmessig oppsøke informasjon relatert til egen organisasjon og bransje, på jakt etter relevante endringer. Du må også overvåke hvordan teamet ditt presterer i form av både produktivitet og trivsel. I formidlerrollen kommuniserer du potensielt nyttig informasjon til dine kolleger og ditt team. Ledere representerer og er et talerør for deres organisasjon. I denne rollen som kalles talsmann, er du ansvarlig for overføring av informasjon om organisasjonen og dens mål til mennesker utenfor organisasjonen.

### *2.2.3 Roller for beslutning*

Som leder kan du både skape og kontrollere endring i organisasjonen, denne rollen kalles entreprenør. Dette innebærer å løse problemer, genererer nye idéer, og implementere dem. Når en organisasjon eller gruppe møter en uventet utfordring, er det lederen som må ta ansvar og være problemløser. Det er også her en viktig adferd å kunne bidra til å løse konflikter når de oppstår. Du må også bestemme hvor organisatoriske ressurser er best anvendt og dermed være en ressursfordeler. Dette innebærer tildeling av midler, samt å tildele ansatte og andre ressurser organisatoriske. Det kan være nødvendig å ta del i viktige forhandlinger innen eget team, avdeling eller organisasjon. Du vil da som leder måtte innta en forhandlerrolle på vegne av dine underordnede og organisasjonen.

### *2.2.4 Rammeverket*

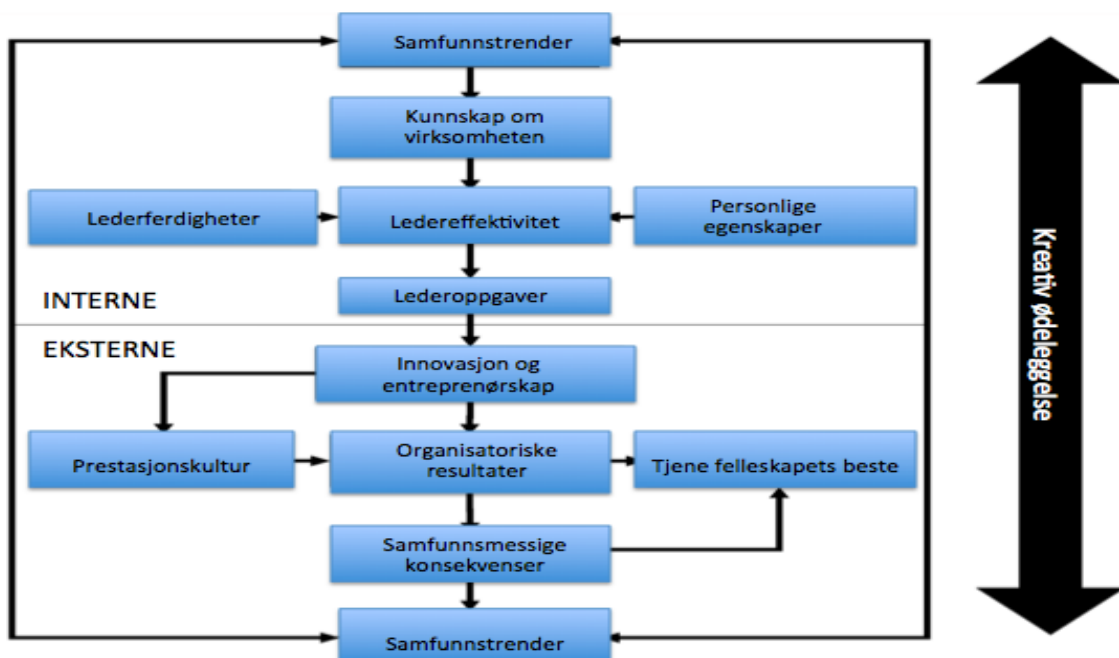
Mintzbergs (1973) rammeverk kan brukes som en referanseramme når en som leder skal utvikle sine ferdigheter og kunnskap. Dette kan gjøres ved å undersøke hvilke roller man i dag bruker mer/mindre tid på, og også å kartlegge hvor god man er på de enkelte rollene. I sammenheng med denne masteroppgaven og i tråd med problemstillingen vil det være interessant å se på

hvilke av disse rollene som vil forventes å bli viktige for utøvelse av effektivt lederskap i fremtiden og om disse rollene vil være relativt konstante, eller om vi vil se en annen vektning av rollene i fremtiden.

### 2.3 Ledelse som en helhet

Ledelse er et komplekst begrep som tidligere nevnt i innledningen og det vises tydelig ved de mange definisjonene på ledelse. For å forklare ledelse som en helhet og danne et bilde av hva begrepet ledelse består av har jeg valgt å ta for meg den helhetlige ledelsesmodellen til Drucker (2008). Han påpeker gjennom denne modellen at ledelse må sees på som en helhet og ikke et sett av isolerte elementer. Jeg vil her gjennomgå alle de ulike elementene i modellen.

Figur 2: Ledelse som en helhet (Drucker, 2008:xvii)



#### 2.3.1 Samfunnstrender

Ulike trender som er synlige og nært forekommende endrer ikke virksomhetens formål, lederoppgaver eller kravet til personlige egenskaper, men det endrer mulighetene basert på trendene som er synlige i samfunnet i dag. Samfunnstrender påvirker mulighetsrommet for både interne og eksterne faktorer. Gode eksempler på trender i dag, er økende grad av kunnskapsmedarbeidere som gjør at ledere må fokusere på å gjøre kunnskapsmedarbeidere produktive og sørge for at disse oppnår resultater. Colbjørnsen (2003) oppsummerer de viktigste utviklingstrekkene i fire kategorier. Disse utviklingstrendene er oppsummert i figuren under.



Figur 3: Arbeidstakernes egenskaper og fleksibel utforming. (Colbjørnsen, 2003: 73)



Når det gjelder internasjonalisering er det stor mobilitet i noen yrkesgrupper. Flere tar utdanning i utlandet og det er større reiseaktivitet. Noen bransjer har mange utenlandske medarbeidere her i Norge. Det er etter hvert blitt et stor kulturelt mangfold i vårt land (Colbjørnsen 2003). For norske arbeidsgivere vil det bli et behov for å tilrettelegge for et økt mangfold og integrasjon av arbeidstakere med ikke-vestlig opprinnelse. Andelen innvandrere og personer født i Norge med utenlandske foreldre, vil øke med 50–100 % frem mot 2030 (Infuture 2009).

Vi ser en økning i kompetanse i samfunnet og det vil derfor bli viktig å sørge for at kunnskapsmedarbeidere bidrar til bedriftens helhetlige ytelse og ikke kun presterer individuelt. Integrering av fremtidens spesialister i en organisatorisk helhet blir en viktig lederoppgave. Utdanningsnivået har økt sterkt i Norge de siste 20 årene, og den menneskelige kunnskapsevne doubles for hvert år (Infuture 2009). Samtidig vil det være knapphet på arbeidskraft innen en rekke områder framover, noe som fremmer konkurransen om arbeidskraften.

Det høye utdanningsnivået øker forventningene til arbeidsinnhold og arbeidsmåter. Det vil være en tendens til at arbeidet blir en viktigere del av identitet og selvbilde. Det forventes i større grad at jobben skal gi rom for innflytelse, faglig utvikling og selvrealisering. En konsekvens av dette er at man i mindre grad vil innordne seg hierarkier og autoriteter. Virksomheter som vil tiltrekke seg høyere utdannet arbeidskraft bør derfor legge vekt på delegering og myndiggjøring. Det er avgjørende at hver enkelt får bruke og utvikle sin kompetanse (Colbjørnsen 2003).

Individualisering er et viktig utviklingstrekk ved det moderne samfunnet. Det er en tendens til at relasjoner blir kortvarige og regelmessig tas opp til vurdering. Lojalitet og tilhørighet kan bli erstattet av mer flyktige relasjoner også i arbeidslivet. Livsløpstankegang rundt ansettelse og lange karriereløp i en organisasjon blir mindre vanlig enn tidligere. Individuelle karrierer vil ofte medføre ulike tilknytningsformer og ulike arbeidsgivere i både privat og offentlig sektor (Colbjørnsen 2003). Perioder med heltidsarbeid kan bli avløst av perioder med permisjoner eller deltidsarbeid,

---

Når det gjelder generasjonsforskjeller, er den såkalte generasjon X preget av et kritisk forhold til autoriteter, er endringsorientert, positiv til mangfold, nytelsesorientert og utålmodig. En side av dette er at man som arbeidstaker lettere kan bidra konstruktivt til nyskaping og omstillingsarbeid i virksomheten, sammenlignet med tidligere generasjoner av arbeidstakere. Positivitet til mangfold kjennetegner denne generasjonen, men ikke mangfold i kun nasjonalitet, men i individuelle forskjeller. En arbeidsplass med stort mangfold betyr stor ulikhet, både i alder, kjønn, kultur, legning, personlighet og motivasjon.

På den andre siden er det muligheter for at dette benyttes til å høste personlige fordeler for egen karriere og vinning, på en måte som ikke kommer virksomheten til gode. Man vil forvente mindre vilje til å binde seg til en arbeidsgiver og til å avfinne seg med underordnede posisjoner, som en motytelse mot ansettelsestrygghet og mulighet for forfremmelse på lengre sikt. Den sosiale kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidskontrakten endres og blir mer kortsiktig og mindre forpliktende for begge parter (Colbjørnsen 2003).

Vi ser også at befolkningen blir eldre sammen med en fødselsrate som i mange land er under grensen til at de kan forsørge den voksende eldre generasjonen. Antall personer som er 67 år og eldre vil mer enn dobles frem mot 2060 (Infuture 2009). Dette vil kreve flere i arbeid, at arbeidstakere er lengre i arbeid og at vi blir mer produktive. Når virksomheten står ovenfor spørsmålet om å skape verdi for sine kunder, vil dette kunne gi veldig ulike svar avhengig av hvilken generasjon vi henvender oss til. Hva er verdi for millenniums generasjonen, hva er verdi for generasjon x og hva med generasjon y?

Vi vet nå at vi opplever internasjonalisering, økt kompetanse, individualisering og generasjonsforskjeller, men det som blir interessant å se på i denne oppgaven er om dagens toppledere er i takt med forventningene til fremtidens arbeidstaker og klare for å håndtere sine lederroller på tvers av ulike generasjoner og individuelle forskjeller.

### *2.3.2. Kunnskap om virksomheten*

Enhver virksomhet må ha et grunnlag for å eksistere. Det essensielle for en leder her er å vite hvordan organisasjonen skal skape verdi for sine kunder. Det gjøres gjennom å stadfeste hva som er virksomhetens oppgave, hva som er kjernekompetansene, hvem kundene er og hvem som ikke er kunder. Til slutt er det viktig å kartlegge hva som skal defineres som resultater for virksomheten. Alle disse elementene samlet, vil danne bakgrunnen for virksomhetens formål. Det er viktig for en virksomhet å se til det eksterne miljøet for å skue til de som ikke er kunder i

---

dag og eventuelt hvem som kan være potensielle kunder for fremtiden. Her kan fremtidige trender, endringer og påtroppende samfunnsutfordringer bli en fremtidig mulighet.

### *2.3.3 Ledereffektivitet*

Modellen til Drucker (2008) antyder at effektiv ledelse avhenger av tre elementer. Det første er spesifikke ferdigheter en leder må tilegne som for å være en effektiv leder. Det andre er personlige egenskaper og praksis som gjør individer effektive både i livet generelt og i en ledelseskontekst. Det tredje er spesifikke oppgaver en leder må utføre for å lede deres organisasjon effektivt. Både lederoppgaver og lederferdigheter sammenfaller noe med Mintzbergs (1973) ti ulike lederroller.

### *2.3.4 Lederferdigheter*

Lederferdigheter deles opp i evnen til å ta beslutninger, menneskelige beslutninger, kommunisere, budsjettere, måling og kontroll, og det å kunne tilegne seg informasjon. Disse lederferdighetene har mye til felles med Mintzbergs (1973) ulike lederroller, som ble gjennomgått tidligere i denne oppgaven.

Det legges vekt på det å kunne utføre effektive beslutninger gjennom å være god på å samle inn tilstrekkelig informasjon, oppfordre til dissens, søke råd fra andre, kunne budsjettere på en hensiktsmessig måte og sette riktig mål som indikerer hva som verdsettes av virksomheten. Til slutt er det viktig for en effektiv leder å kunne mestre det å kommunisere på en slik måte at mottaker kan bekrefte budskapet som er mottatt, og at det sammenfaller med det gitte budskap.

### *2.3.5 Personlige egenskaper*

Personlige egenskaper er viktig både for å lede seg selv og andre. Det krever selvinnsikt og evne til å utvikle seg selv. Ledere må avdekke sine styrker, hva de skal bidra med, og ta ansvar for dyrke relasjoner 360 grader. Menneskelig kompetanse og kommunikasjonsferdigheter blir stadig viktigere egenskaper hos en leder for å kunne navigere i fremtidens mer komplekse organisasjoner (Drucker 2008). Økende teknologisk innsikt vil bli viktig for å kunne mestre og fullt utnytte nye teknologiske verktøy som for eksempel sosiale medier, videokonferanser og annet mobilt utstyr.

### *2.3.6 Lederoppgaver*

Lederoppgavene i Druckers (2008) modell er rettet mot å implementere virksomhetens formål. Dette deles inn i følgende 5 hovedoppgaver:

---

Den første oppgaven er å utarbeide målsettinger for virksomheten. Dette innebærer å sette mål og målsettinger som balansere både kortsiktighet og langsiktighet. Her trekkes balansert målstyring (Kaplan og Norton 1993) frem som et eksempel på verktøy som kan benyttes. Balansert målstyring forsøker å ta hensyn til individuell frihet og ansvar, samtidig som den skal ivareta organisasjonens mål om resultater og ytelse.

Den andre oppgaven som anses som en viktig lederoppgave er organisering av virksomheten. Det kan se enkelt ut på overflaten, men det krever at lederen har gode analytiske evner, at aktiviteter klassifiseres og tildeles rett person for å oppnå ønsket resultat. Det legges vekt på enkelhet, å involvere så få parter som mulig, hensyn til økonomi og at avgjørelser tas på et så lavt nivå som mulig.

For det tredje må en leder kunne motivere og kommunisere. Dette krever sosiale evner, tillit, høye forventninger om resultater, rettferdige belønningssystemer som balanserer individ og gruppe, og gjennomtenkte menneskelige beslutninger.

Den fjerde lederoppgaven som nevnes er å kunne opprette gode målesystemer og kontroller som støtter egenkontroll og også understøtter egen og andres utvikling.

Den siste og femte lederoppgaven som stadig blir viktigere i dagens kunnskapssamfunn og i den globale konkurransen, er det å kunne lede egen og andres karriere og utvikling. Her henvises det til at utvikling er en tosidig prosess, der egenutvikling også avhenger av at man er aktivt involvert i utviklingen av andre.

### *2.3.7 Innovasjon og entreprenørskap*

Endringstakten i dagens samfunn er økende og det finnes mange gode eksempler på endringer som har hatt stor betydning for virksomheters utvikling. Her kan blant annet nevnes internettets fremmarsj, som gjør at tilnærmet alle har samme tilgang til informasjon. Ofte har kunden mer kunnskap enn virksomhetens egne ansatte. Vi kan ikke stoppe endringstakten, men vi kan velge om vi ønsker å reagere på den, tilpasse oss den, eller være proaktive og lede endringene.

De mest vellykkede virksomheter har ledere som ser på fremtiden som noe som allerede har skjedd og dermed utnytter gryende trender og omfavner prosessene som skapes av kreativ ødeleggelse. Disse lederne opptrer da som endringsledere og dette er ledere som erkjenner at det å stå på stedet hvil er det samme som negativ utvikling. Det blir her viktig med ledere som

---

skaper en kultur for innovasjon og entreprenørskap og belønner dette. Ledelsespraksis må tilpasses det nye kunnskapsbaserte informasjonssamfunnet.

### *2.3.8 Prestasjonskultur og organisatoriske resultater*

Organisasjoner som har en høy grad av prestasjonskultur kjennetegnes ved at de er ledet av ledere som er opptatt av å gjøre de rette tingene og få de rette tingene gjort. Drucker (2008) påpeker at ledere bør ha fokus på å skape en kultur som har fokus på prestasjoner, og mener at dette vil bidra til å skape organisatoriske resultater. For å skape kultur for dette nevner han en rekke elementer som bør være på plass. Lederen bør fokusere på resultater, bygge på sine egne og andres styrker, lede også utenfor sine egentlige grenser for å møte sosiale behov og bidra til å tjene felleskapets beste.

For å få til en kultur som fremmer prestasjoner krever det en leder som har integritet, har en tydelig visjon som gir både mening og retning for organisasjonen. Lederen må også ha fokus på muligheter og resultater, og denne lederen er også en endringsleder. I tillegg er dette en leder som er god på å prioritere de mest essensielle lederoppgavene, ansvaret rollen innebærer og god lederpraksis.

### *2.3.9 Samfunnsmessige konsekvenser og det å tjene felleskapets beste*

Drucker (2008) fokuserer her på to mulige scenarier der en organisasjon må være bevisst samfunnsmessige konsekvenser. Det første er de negative effekter som organisasjonen selv skaper og påfører samfunnet, det andre er der sosiale problemer kan konverteres til en mulighet for virksomheten.

Organisasjoner er en viktig del av samfunnet, og er også derfor selv avhengig av samfunnets velferd, da dette påvirker organisasjonens egen velferd. Et godt eksempel på dette er fokus på grønn teknologi, å redusere virksomhetens utslipp og bidra med både ressurser og finansiering til veldedige organisasjoner. Det påpekes likevel som viktig at virksomheten ikke mister sitt opprinnelige formål av syne, for å bidra til veldedighet. Det må være en naturlig del av virksomhetens formål, fordi det vil være av liten verdi for samfunnet at virksomheten tjener felleskapets beste på bekostning av virksomhetens egen verdiskapning.

### *2.3.10 Kreativ ødeleggelse*

Samfunnet har alltid vært under utvikling og nye produkter, tjenester og prosesser kommer til. Nye metoder er mer effektive enn eldre, og nye produkter dekker gjerne brukernes behov bedre enn eldre produkter. Muligheten for at både gamle prosesser og produkter blir truet av nye er

---

stor. Ofte vil gamle produkter gå til grunne og de nye vil derfor slippe til.

Bedrifter som ønsker å henge med på denne utviklingen blir nødt til å være tilpasningsdyktige og med det utvikle sine produkter, tjenester og prosesser i takt med utviklingen av samfunnet. Jo større og suksessfulle disse innovasjonene er, jo vanskeligere blir det for andre virksomheter å følge etter. Det kan få konsekvenser i form av vanskeligheter med å skape nye verdier, tapte markedsandeler og i verste fall å miste grunnlag for eksistens.

Denne prosessen som hele tiden skaper nytt, erstatter og ødelegger det gamle som markedet ikke ga livets rett, kaller Schumpeter (1942) for kreativ ødeleggelse. Endringene kan forekomme i små skritt, eller være store og omfattende. Denne kraften er opphavet til konkurransen i en markedsøkonomi.

Schumpeter (1942) mener at entreprenøren er en viktig initiativtaker og har ikke samme syn som vi finner i den nyklassiske økonomi, der aktørene er passive markedstilpassere. I følge Schumpeter er entreprenøren en initiativtaker, som er aktiv i markedet og som gjennom innovasjoner forsøker å utnytte mulighetene i samfunnet. Det handler om å utfordre det etablerte, videreutvikle det eksisterende, eller skape noe helt nytt. Resultatet er økonomisk utvikling. I følge Infuture (2009) akselererer vår evne til å ta i bruk ny teknologi.

## ***2.4 Ledertrekk***

I følge Høst (2011) er det syv ulike trekk som synes å være viktig for effektive ledere på tvers av flere studier og forskningsmetoder. Disse er høyt energinivå og toleranse for stress, selvtilit, indre kontrollplassering, personlig integritet, sosialisert maktmotivasjon, moderat høy prestasjonsorientering og lite behov for tilknytning. Disse trekkene er personlige trekk ved lederen og sammenfaller med Druckers (2008) personlige egenskaper i hans helhetlige ledelsesmodell.

### *2.4.1 Energinivå og stresstoleranse*

Når det gjelder energinivå, fysisk utholdenhet og toleranse for stress ble dette funnet i studier gjennomført av Bass (1990) og Howard og Bray (1988). En lederjobb kan være krevende, med lange dager, høyt tempo og krevende mellommenneskelige relasjoner. En leder må løse mange ulike utfordringer og for å kunne utøve effektiv problemløsning fordrer dette at man evner å forbli rolig og fokusere på utfordringen fremfor å få panikk.

---

#### 2.4.2 Selvtillit

Selvtillit viser seg å være et viktig trekk hos effektive ledere, og de fleste studier av personlighetstrekk viser en positiv sammenheng mellom selvtillit og effektivitet og forfremmelse. Blant annet i studiet av effektive og ineffektive ledere av Boyatzis (1982) og undersøkelser som er gjort i The Assessment Center ved det amerikanske telefonselskapet AT&T (Howard og Bray 1988).

#### 2.4.3. Indre kontrollplassering

Effektive ledere er opptatt av indre kontrollplassering. Dette karakteriseres av en sterk tro på at eget liv bestemmes av egne handlinger og ikke ytre omstendigheter. Det betyr at de også har stor tro på at det er mye en selv kan gjøre for å påvirke eget liv.

#### 2.4.4 Integritet

Integritet er et annet trekk som er viktig for en effektiv leder å inneha. For å kunne skape tillit til andre rundt seg, er det viktig å holde det man lover og gjøre det man sier man skal gjøre. Dette har mye med hvor troverdig de rundt deg oppfatter deg som leder, og fravær av dette vil ha konsekvenser både for tillit og lojalitet. Grønhaug mfl. (2001) konkluderer i sin studie med at uærlighet, vaklevorenhet og uærlighet er prinsipper medarbeidere er sensitive for.

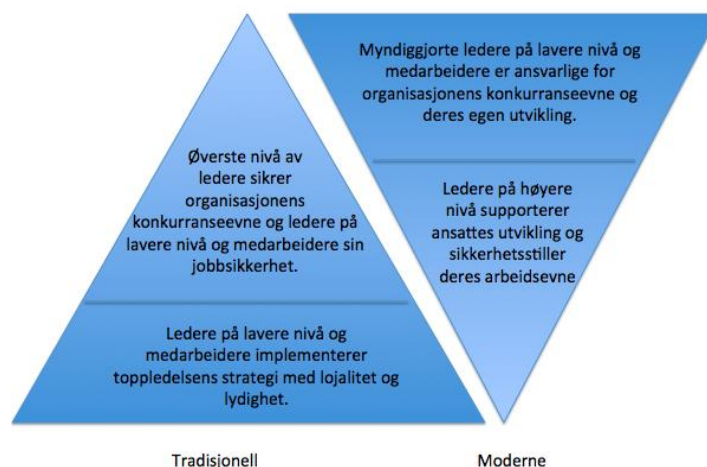
#### 2.4.5 Maktmotivering

Mange tenker at makt er et negativt begrep, men for å kunne utøve effektiv ledelse er det behov for å kunne bruke makt på rett måte. De fleste studier viser sterk sammenheng mellom maktmotivering og det å bli forfremmet til høyere ledelsesnivåer i store organisasjoner. (Howard og Bray 1988, McClelland og Boyatzis 1982 og Stahl 1983). Det er naturlig å tenke seg at om man liker å påvirke, vil man søke seg til posisjoner med autoritet og muligheten for nettopp dette.

Det skilles mellom to ulike former for maktmotivering (McClelland 1975). Personlig maktorientering kjennetegnes ved at makt benyttes til å dekke eget behov for status, makt utføres impulsivt, beslutninger tas på egenhånd og informasjonen som deles med andre begrenses. Motsetningen er ledere som er sosialisert maktorienterte. Disse vil søke autoritetsposisjoner for å kunne påvirke til fordel for en organisasjons suksess eller for å påvirke en sak som er viktig.

Goshal (1999) påpeker at vi er i ferd med å se et skifte fra den tradisjonelle rolle og ansvarsfordelingen til en mer moderne utgave. I figur 4 ser vi at pyramiden er snudd fra topplederen som en maktutøver til å bli en mer tilretteleggerrolle.

Figur 4: Den nye moralske kontrakt: En reversering av rolle og ansvar. (Goshal 1999:287)



Det snakkes mye om flatere organisasjonsstrukturer, nettverksorganisasjoner og mer makt til både kunder og medarbeidere. Lederrollen blir i nyere rapporter om utviklingstrender (Infuture 2009), beskrevet som en tilrettelegger der medarbeiderne viser at de har forventninger om rask karriere, støttende sjefer og mye fritid. I tillegg vil vi se en mindre attraktiv mellomlederrolle. Det antas dermed at det både vil bli mer krevende å være leder og mindre attraktivt. Følgende sitat fra en lederundersøkelse gjennomført av Mintzberg (2011), utrykte en leder følgende:

*"Å bli en leder handler ikke om å bli sjef, det handler om å bli et gissel. Det er mange terrorister i organisasjonen som ønsker å kidnappe meg. Jeg pleide å elske jobben min, folk lyttet til meg, folk likte meg. Jeg er den samme personen nå, men ingen lytter og ingen bryr seg" (Mintzberg 2011:145)*

#### 2.4.6 Prestasjonsorientering

Effektive ledere er opptatt av å prestere og dermed oppnå gode resultater. De er også gjerne konkurranseinnstilte og ønsker å oppnå suksess. Funnene fra ulike undersøkelser viser at sammenhengen mellom prestasjonsorientering og effektivitet er kompliserte. Yukl (2006) har funnet at sammenhengen mellom det å motiveres av prestasjoner og effektivitet er krumlinjet og ikke lineær. Det betyr at de ledere som moderat motiveres av prestasjoner er de mest effektive. Grunnen til dette er at de som er sterkt motivert av prestasjoner gjerne også har sterkt behov for kontroll (Baron 1989). Vi ser at prestasjonsorientering anses som et viktig trekk hos effektive ledere (Yukl 2006) og for å utøve effektiv helhetlig ledelse (Drucker 2003).

#### 2.4.7 Behov for tilknytning

De aller fleste av oss har et behov for å i mer eller mindre grad bli likt og akseptert av andre. De aller fleste studier er entydig når det gjelder en negativ sammenheng mellom stort behov for tilknytning og ledereffektivitet. Studiene til Litwin og Stringer (1966) og McClelland (1975)



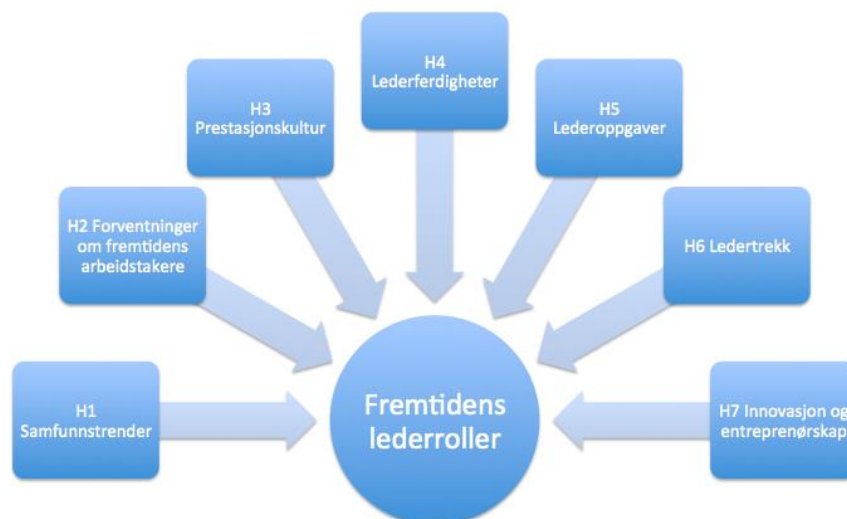
---

viser at ledere med stort tilknytningsbehov er uvillige til å ta utføre arbeid som kan ha konsekvenser for gode relasjoner. Slike ledere er ofte konfliktsky og unngår enhver form for konfrontasjon. I motsatt fall der en leder har et ekstremt lite behov for tilknytning er heller ikke bra. Dette vil fort bli ensomt og er gjerne en som ikke er særlig glad i å omgås andre sosialt.

## 2.5 Teoretisk rammeverk og hypoteser

For å enkelthetskyld og for å knytte de ulike teoriene som er gjennomgått i teorikapittelet sammen, har jeg laget et rammeverk i figur 5 under. Figuren viser hvilke uavhengige variabler som på bakgrunn av teorigjennomgangen antas å påvirke den avhengige faktoren i oppgaven, fremtidens lederroller. De syv uavhengige variablene danner bakgrunnen for hypotesene i denne oppgaven.

Figur 5: Uavhengige variabler som forventes å påvirke fremtidens lederroller



De uavhengige variablene danner også bakgrunnen for spørsmålene i intervjumalen som er benyttet i dybdeintervjuene med alle topplederne. Det antas at de enkelte uavhengige variablene vil påvirke fremtidens lederroller, og det er denne oppgavens hensikt å forsøke å beskrive hvordan dagens toppledere tror at disse variablene vil påvirke fremtidens lederroller. Antakelser om hvordan disse variablene vil påvirke fremtidens lederroller er allerede løftet frem i teorigjennomgangen og vil derfor ikke bli drøftet igjen her. På bakgrunn av dette får vi følgende hypoteser:

*H1: Internasjonalisering, økt kompetanse, individualisering og generasjonsforskjeller som samfunnstrender, vil påvirke fremtidens lederroller.*

*H2: Mangfold, innflytelse, fleksible arbeidsordninger og selvrealisering som forventninger om fremtidens arbeidstakere, vil påvirke fremtidens lederroller.*

---

*H3: Fokus på prestasjonskultur vil påvirke fremtidens lederroller.*

*H4: Lederferdigheter vil påvirke fremtidens lederroller.*

*H5: Lederoppgaver vil påvirke fremtidens lederroller.*

*H6: Ledertrekk vil påvirke fremtidens lederroller.*

*H7: Innovasjon og entreprenørskap vil påvirke fremtidens lederroller.*

## **3.0 Metode**

En metode er en planmessig fremgangsmåte for å komme frem til et svar på en problemstilling. Hvilken metode som egner seg best til å besvare problemstillingen avhenger av situasjonen og hva som er analyseformålet. Jeg vil her ta for meg valg av forskningsdesign og hvilke datainnsamlingsteknikker som er benyttet i oppgaven.

### ***3.1 Valg av forskningsdesign***

Undersøkelsesdesignet beskriver hvordan analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne besvare den aktuelle problemstillingen. Det er viktig med en tydelig definert problemstilling, da det er denne som bestemmer valg av teori og forskningsmetode (Johannessen 2011). Designvalg bestemmes med utgangspunkt i undersøkelsens formål, hvilke typer data man trenger, hvordan dataene kan skaffes og hvordan en skal analysere dataene. Hva vi vet om et tema, hva vi vil analysere og hvilke sammenhenger vi vil forklare avgjør valg av design. Det finnes tre hovedtyper av design: eksplorativt design (utforskende), deskriptivt design (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning) (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004). Jeg vil her ta for meg beskrivende design nærmere, da det er dette designet som er valgt i denne oppgaven.

#### ***3.1.1 Beskrivende design***

Dersom en ønsker svaret på hva, hvorfor, hvem, hvordan og hvilke, kan man benytte et beskrivende design. Deskriptive undersøkelser har som formål å beskrive eller finne sammenhengen mellom en eller flere ulike begreper eller variabler. Det er skrevet mye om fremtidens ledelse, men ledelse mot 2030 og spesielt topplederens tanker om ledelse i fremtiden finner jeg lite informasjon om. Derfor er dette et tema jeg ønsker å studere nærmere i denne oppgaven. På grunn av lite kunnskap om dette saksområdet, vil undersøkelsens hovedmål være en nærmere beskrivelse av hva dagens toppledere tenker om dette temaet.

Typiske eksempler på undersøkelse som baserer seg på deskriptivt design er menings- og opinionmålinger. Denne oppgaven er en form for opinionmåling, da jeg her undersøker hva en

---

bestemt gruppe mener om en bestemt sak. I dette tilfellet dagens toppledere, om fremtidens lederroller mot 2030. En forutsetning for å kunne benytte et deskriptivt design er en tydelig definert problemstilling, en klar formening om hvilke variabler som forklarer fenomenet, relativt klare hypoteser og en definert populasjon. Problemstillingen i denne oppgaven er tydelig definert med lederroller som den avhengige variabelen som vi ønsker å beskrive. De uavhengige variablene er definert i eksterne og interne faktorer som kan påvirke utøvelse av de ulike lederrollene i fremtiden mot 2030. Ut i fra disse variablene er det definert hypoteser. Populasjonen jeg har valgt i denne oppgaven er dagens norske toppledere.

Teknikkene som kan brukes for å innhente data i et beskrivende design kan for eksempel være intervjuer, spørreundersøkelser og observasjon (Ringdal 2013). I denne oppgaven har jeg valgt å innhente primærdata ved samtaleintervjuer ved å utføre såkalte besøksintervju med den enkelte toppleder. Gjennom disse teknikkene skaffer en primærdata om temaet og får dermed en bedre forståelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). I denne oppgaven har jeg utforsket teori og benyttet meg av en trendanalyse (Infuture 2009) for å danne grunnlaget for intervjuguiden, som benyttes for å samle inn primærdata fra mine informanter.

### ***3.2 Valg av datainnsamlingsmetode***

For å kunne besvare en problemstilling må det innhentes data som skal danne grunnlag for analysene. Det skilles vanligvis mellom to typer av data, dette er sekundærdata og primærdata. I denne oppgaven har jeg i hovedsak valgt å basere meg på innsamling av primærdata.

#### ***3.2.1 Primærdata***

Primærdata er data en selv samler inn for å besvare en problemstilling. Innsamling av primærdata kan gjøres gjennom kommunikasjon og observasjon av mennesker eller ved dokumentanalyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). I denne oppgaven har jeg valgt å basere meg på primærdata i form av dybdeintervju av toppledere. Jeg har gjennomført et dybdeintervju med hver enkelt toppleder fra ulike virksomheter, i ulike bransjer og sektorer. Datamaterialet ble til slutt sammenstilt for å kunne se tydelige trekk i forventede endringer rundt fremtidens lederroller.

#### ***3.2.2 Individuelle dybdeintervjuer***

I situasjoner hvor individets personlige erfaringer og meninger er av interesse kan en gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. Intervjuer gjennomføres i en en-til-en situasjon hvor en tar utgangspunkt i en intervjuguide. Det blir her stilt åpne spørsmål om et tema som respondenten kan uttale seg fritt om. Ved dybdeintervjuer kan en få utdypende informasjon om

---

et tema, da en har muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Dybdeintervjuene varer vanligvis i en til to timer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Det er vanlig med et utvalg på 10-15 personer (Johansen, Christoffersen og Tuft 2011). Jeg har her tatt utgangspunkt i at jeg gjennomfører intervju med 15 informanter, der hvert intervju har en varighet på ca. en time.

I slike undersøkelser er det viktig å ta stilling til hvem som skal intervjues. Målet er ikke at utvalget skal kunne representere en større populasjon, men at informantene har nødvendige forutsetningen for å formidle innsikt i de spørsmålene som stilles (Busch 2013). Her har jeg valgt ut et knippe av Norges toppledere i dag. Gjennom sosiale medier, rekrutterte jeg disse topplederne og fikk ja av stort sett alle umiddelbart. Kun et fåtall måtte takke nei på grunn av en travel hverdag. Topplederne representerer ulike bransjer og ulike sektorer. På bakgrunn av trendrapporten (Infuture 2009) og teorien som er gjennomgått, er det interessant å gå mer i dybden på hva topplederne faktisk mener om ledelse og lederrollene mot 2030. Kanskje har vi foreløpig bare skrapet på overflaten og kan finne noen nye interessante funn?

### *3.2.3 Utvikling av intervjuguide*

Da jeg utviklet den halvstrukturerte intervjuguiden, ønsket jeg at spørsmålene skulle være så åpne og tydelige som mulig. Spørsmålene i intervjuet skulle ikke oppleves som ledende eller gi ja eller nei svar. Intervjuguiden (vedlegg 2.0) er en rettesnor og er ikke ment å følges slavisk. Selve formålet er å utforske hva informantene tenker om de ulike aspektene og få frem den enkeltes egne meninger. Derfor ble det også stilt oppfølgingsspørsmål der det var relevant.

### *3.2.4 Utprøving av intervjuguide*

For å teste ut intervjuguiden, spørsmålene og selve formen på intervjuet foretok jeg et individuelt intervju av en toppleder som sa seg villig til å stille opp på et prøveintervju med meg. I og med at dette ikke skal være en del av datagrunnlaget i denne oppgaven er dette intervjuet ikke med i denne oppgaven. Det ga meg likevel verdifull erfaring med å kunne spørre ut en toppleder og få testet ut både spørsmål og begreper i forkant av datainnsamlingen.

Etter prøveintervjuet har jeg justert litt på spørsmålene og finpusset på malen. Jeg opplevde testinformanten som veldig reflektert, en som gav gode svar på spørsmålene og påpekte hva som fungerte og ikke. Jeg ble også mer bevisst på hvilke begreper som bør defineres for informantene for at jeg skal kunne få så gode svar som mulig. Det kom frem ved at informanten spurte hva jeg mente med de ulike spørsmålene og ba om eksempler. Prøveintervjuet ga meg nyttig erfaring i

---

forhold til interaksjon med informanten, og jeg tror at det også vil bidra til å øke kvaliteten på intervjuene med informanter som skal inngå i det endelige datasettet.

Samtaleintervjuet gir mulighet til å følge opp uventede tema, gir rom for improvisasjon, men er også mer krevende enn standardiserte intervjuer. Ofte benyttes åpne spørsmål, noe som gjør at det kan forventes å gi målefeil og mindre pålitelige data enn om det hadde vært standardisert. Pris kan være en viktig faktor, og i denne sammenhengen er samtaleintervjuer regnet som den billigste formen for innsamling av data. Frafall vil være relativt lav i samtaleintervjuer i forhold til andre målemetoder (Ringdal 2013). Å kunne generalisere statistisk krever store utvalg og er sjelden benyttet i analyse av kvalitative data.

### *3.2.5 Validitet og reliabilitet*

Uansett hvilken type data som benyttes i en analyseprosess må en vurdere validiteten og reliabiliteten til alle typer data. Når en skal gjøre analyser er det viktig å vurdere hvor "god" undersøkelsen er. Validitet handler om hvor godt man måler det man ønsker å måle. Reliabilitet handler om hvor godt man kan stole på at resultatene er pålitelige. En undersøkelse er reliabel dersom man får samme resultat om den foretas igjen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

### *3.3 Etiske spørsmål*

I et forskningsprosjekt er det alltid viktig å ta hensyn til etiske aspekter ved innsamling av data. Dette prosjektet er meldepliktig og har blitt meldt inn til personvernombudet for forskning. Mal for samtykkeskjema for intervjuobjekter er lagt ved (se vedlegg 1.0). På grunn av nærhet til studieobjekt har jeg valgt å ikke benytte meg av data fra virksomheten jeg jobber for i dag, men heller hente data eksternt. Tross at nærhet i denne saken ikke er en utfordring i forhold til arbeidsplass, så har jeg et brennende engasjement rundt ledelse og lederrollen. Mitt engasjement kan kunne påvirke hvordan dataene tolkes og analyseres, men jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig når jeg har analysert det innhentede datamaterialet.

Etiske vurderinger omfatter relasjonen mellom mennesker og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Problemstillinger rundt dette oppstår under datainnsamling, da dette berører mennesker direkte (Johannessen 2011). I de forespeilede samtaleintervjuene har jeg vært observant på sensitive tema og forsøkt å sørge for at informantene ikke i ettertid kan angre på at de la frem for mye informasjon. Informantene har også fått mulighet til å lese igjennom datamaterialet som er benyttet i denne oppgaven og de individuelle intervjuene som publiseres på egen nettside. I forkant av hvert intervju ble informantene informert om hensikten med

intervjuet, og fikk en gjennomgang av samtykkeskjema som er godkjent av personvernombudet for forskning. Dette bidro til å skape en trygg, profesjonell og tillitsfull stemning for intervjuet.

Etiske vurderinger blir også viktig under rapporteringen, og kan være førende for hva slags informasjon som rapporteres og hva som utelukkes fra oppgaven. Det er også svært viktig å behandle alle informanter med respekt. Herunder kommer også en takk for at man stilte opp som informant (Ringdal 2013). Hver enkelt informant takkes ved navn i forordet til denne oppgaven, og alle vil få tilsendt en kopi av oppgaven i etterkant som takk for deltakelse.

## 4.0 Analyse

Informantene som er intervjuet i denne oppgaven er norske toppledere. Topplederrollen er definert tidligere i oppgaven og inkluderer også velinformerte representanter i toppledergruppen som arbeider tett med topplerer. Et par av informantene er ikke direkte topplerer, men jobber tett med topplerer og har et godt grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene.

### 4.1 Om informantene

Tabell 1: Oversikt over informantene.

Nr.	Navn	Kjønn	Alder	Bosted	Sektor	Funksjon	Organisasjon	Antall år i organisasjon	Akademisk bakgrunn	Forhold til ny teknologi
1	Øystein Herland	Mann	59	Oslo/Bergen	Privat	Adm.dir	Volvo	15	Høyskole	God
2	Solfrid Flateby	Kvinne	42	Aurskog/Høland	Frivillig	Daglig leder	Kronprinsparets fond	1,5	Høyskole	God
3	Gro Anita Trøan	Kvinne	43	Grimstad	Offentlig	Rådmann	Birkenes Kommune	3,5	Universitet	God
4	Vibeke Hammer	Kvinne	59	Oslo	Privat	Adm.dir	Virke	12	Høyskole	God
5	Yvonne Fosser	Kvinne	44	Oslo	Privat	HR-Direktør	HP	8	Høyskole	God
6	Håkon Haugli	Mann	45	Oslo	Privat	Adm.dir	Abelia	1	Universitet	God
7	Frank Møllerop	Mann	52	Oslo	Privat	Konsernsjef	Questback	2	Høyskole	God
8	Steinar Sønsteby	Mann	53	Oslo	Privat	Konsernsjef	Atea	6,5	Universitet	God
9	Bent Myrdahl	Mann	58	Oslo	Privat	Adm.dir	Q-meieriene	15	Høyskole	God
10	Paul Chaffey	Mann	49	Bærum	Offentlig	Statssekretær	KMD	1,5	Enkeltfag	God
11	Berit Svendsen	Kvinne	52	Oslo	Privat	Adm.dir	Telenor	27	Universitet	God
12	Nina Jensen	Kvinne	39	Oslo	Frivillig	Generalsekretær	WWF	13	Høyskole	God
13	Jan Grønbech	Mann	47	Oslo	Privat	Adm.dir	Google	10	Høyskole	God
14	Marit Warncke	Kvinne	57	Bergen	Privat	Adm.dir	Bergen Næringsråd	7	Universitet	God
15	Toril Nag	Kvinne	50	Sandnes	Privat	Konsernsjef	Lyse Tele	4	Universitet	God

Utvalget består totalt av 15 informanter og det er en jevn fordeling mellom kjønn. Det er åtte kvinner og sju menn. Gjennomsnittsalderen er 49 år med et spenn fra den yngste på 39 år til de to eldste på 59 år. De aller fleste topplererne har bosted i Oslo, noe som skyldes enkelhet i forhold til muligheten for å få gjennomført intervjuene ansikt til ansikt. De som er bosatt i andre byer, har gjennomført intervju i forbindelse med reise til Oslo. Vi har tre sektorer representert

med en overvekt av privat sektor, som er representert med 11 informanter. Fra frivillige sektor har vi to informanter og det samme fra offentlig sektor.

Det sier seg selv også at det er en stor bredde i type organisasjon, alt fra meieri, fond, teknologi, tele, departement, bil, kommune og ulike medlemsorganisasjoner. Gjennomsnittets fartstid i nåværende organisasjon er åtte og et halvt år, der lederen med kortest fartstid har vært der i ett år. Lederen med lengst fartstid har vært der i 27 år. Når det gjelder utdanning er det seks av topplederne som har universitet som sin siste fullførte grad og åtte som har høyskole som sin siste fullførte grad. Det er en informant som har utdanning på bakgrunn av enkeltfag.

Når det gjelder forholdet til ny teknologi og da spesielt sosiale medier som eksempel er det ikke så rart at alle informantene svarer at de har et godt forhold til dette. Noen mer enn andre, men alle informanter er rekruttert i hovedsak gjennom sosiale medier og da spesielt Twitter. Er du en aktiv bruker der, så er du nok også over gjennomsnittet opptatt av ny teknologi.

#### 4.2 Fremtidens viktigste lederroller

Tabell 2:

Hvilke roller tror du blir viktig å mestre for fremtidens ledere?

Informant: / Lederrolle:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total:
Entreprenør	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
Nettverksbygger	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x	12
Talsmann	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	12
Formidler	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x		11
Monitor		x		x	x		x		x	x	x			x	x	9
Gallionsfigur			x				x	x		x		x	x			6
Problemløser			x								x		x	x	x	5
Ressursfordeler						x				x	x		x		x	5
Leder			x													1
Forhandler																0

Rollene i tabellen over er rangert fra rollen som ble nevnt av flest: Entreprenør, til rollen som ble nevnt av færrest informanter: Forhandler. Jeg tar i gjennomgangen av rollene her i analysen, for meg i rollene i tråd med Mintzberg (1973) gruppering av de ulike rollene.

##### 4.2.1 Mellommenneskelige roller

Når det gjelder de mellommenneskelige rollene, så er det tydelig at det er evnen til å være en god nettverksbygger for fremtidens ledere, som nevnes av de aller fleste informantene. Hele 12 av 15 informanter påpeker dette. Det handler her om å kunne mestre det å kommunisere med både interne og eksterne kontakter, og det å effektivt kunne bygge nettverk både på vegne av seg selv

---

og organisasjonen. Mange nevner at det i et mer og mer komplekst samfunn blir viktig å ha et bredt kontaktfelt og nettverk. Det nevnes også at ledelse i mindre og mindre grad handler om kun interne faktorer, og mer og mer om eksterne og interne faktorer i et helhetsbilde. Slik også Drucker (2008) fremstiller ledelse i sin helhetlige ledelsesmodell (figur 2).

Et annet interessant funn i forhold til de mellommenneskelige rollene er at litt under halvparten, seks informanter, mener at det å være gallionsfigur blir viktig. Mange anser gallionsfigur som en del av den gammeldagse lederrollen, men her er disse seks informantene ganske samstemte i det at vi kanskje vil se en ny type gallionsfigur. Mange arbeidstakere ønsker å være stolt av sin arbeidsplass og dermed ha en leder som er en kilde til inspirasjon og en man ser opp til. Veldig mange av informantene opplever også at det blir etterspurt at de som leder skal være synlig og en frontfigur for virksomheten sin. Personlig merkevarebygging blir viktig.

Det autoritære aspektet ved gallionsfiguren tror ingen av informantene at vil bli viktig, men det å være en inspirator vil fortsatt være viktig i fremtiden. Kanskje enda viktigere enn i dag. Her kan det ut i fra intervjuene tolkes som at egentlige flere informanter mener at dette blir viktig, men at begrepet gallionsfigur skaper en negativ assosiasjon og dermed velges bort av flere.

Det å være leder påpekes kun som viktig av en av informantene, og det kan virke som de fleste tar denne rollen for gitt. Det er en rolle som bare forventes å være der. Det er nok også i tråd med at de aller fleste informantene legger stor vekt på det relasjonelle i nettverksbygging, frihet og fleksibilitet. Dermed blir det å lede og administrere ytelse sekundært.

#### *4.2.2 Informasjonsroller*

Når det kommer til informasjonsrollene så er det 12 informanter som påpeker at det å være talsmann blir viktig, tett etterfulgt av det å være formidler med 11 informanter. Disse to rollene er relativt like, men den førstnevnte dreier seg om å representere og være et talerør for organisasjonen og overføring av informasjon og organisasjonens mål til folk utenfor virksomheten. Det kan derfor se ut til at de aller fleste mener at det å kommunisere informasjon eksternt blir viktigere i fremtiden. Rett bak følger det å kommunisere potensielt nyttig informasjon til kolleger og ditt team. Det er ikke overraskende at det trekkes frem som viktig å kunne formidle informasjon i et samfunn hvor det er store mengder tilgjengelig informasjon.

Den siste informasjonsrollen som betegnes som monitor, trekkes frem som viktig for fremtidens ledere av ni informanter. Dette handler om å regelmessig oppsøke informasjon som potensielt er



---

nyttig for egen organisasjon og team, på jakt etter relevante endringer. Disse tre informasjonsrollene går noe over i hverandre, da man for å kommunisere informasjon via de to førstnevnte rollene også må ha tilgang på informasjon. Det trekkes frem av flere informanter at evnen til å sile og trekke ut relevant informasjon blir viktig for fremtidens ledere. Det er ikke vanskelig å se ut i fra tabellen at det er informasjonsrollene totalt sett som blir mest vektlagt for fremtidens ledere mot 2030.

#### *4.2.3 Beslutningsroller*

Når det gjelder beslutningsrollene, så er det rollen entreprenør som utpeker seg spesielt. Det er også den eneste rollene der alle informanter enstemmig nevner denne som viktig. Helt i tråd med det Schumpeter (1942) hevder ved å si at entreprenøren er en viktig initiativtaker. Det handler om å bidra til å skape og kontrollere endringer i organisasjonen. Informantene legger hovedsakelig vekt på det å bidra til å skape endringer, ikke nødvendigvis kontrollere disse. Dette i tråd med at kun en av informantene mener at rollen som leder, og det å administrere ytelsen til eget team blir mer viktig i fremtiden. Her fremheves det å være en integrator, katalysator og tilrettelegger for endringer, fremfor å kontrollere og styre disse. Det legges allikevel stor vekt på å styre disse mot en felles tydelig retning, men at handlingsrommet for å nå denne retningen må være mye større enn det er i dag.

Både rollen som problemløser og ressursfordeler fremheves som viktig av fem av informantene. Problemløser handler om å som leder ta ansvar når organisasjonen eller grupper i organisasjonen møter uventede utfordringer og kunne bidra til å løse konflikter når de oppstår. Skiftet her mot fremtiden, ser ut til å være at flere tenker at det vil bli lagt vekt på mer langsiktig tenkning i fremtiden og at dermed problemløserrollen i større grad vil bli delegert til hvert enkelt individ. Dette kan også henge sammen med at kunnskapsnivået blant fremtidens medarbeidere øker og at ikke lenger lederen vil være den som har ekspertkompetansen. Igjen kommer ord som tilrettelegger og fasilitator frem, fremfor det å aktivt ta en rolle som problemløser.

Ressursfordelerrollen handler om å bestemme hvor de organisatoriske ressursene er best anvendt og dermed fordele disse. Mange av informantene påpeker at ressurser vil bli en knapphet i fremtiden. Igjen får jeg et bilde av at informantene som mener at dette blir viktig, ser på dette i et mer strategisk overordnet bilde, enn det å faktisk gå inn å styre fordelingen i hver minste detalj. Det snakkes her om å styre ressursfordelingen på et mer overordnet og strategisk plan i forhold til virksomhetens strategiske retning.

Den eneste rollen som ingen påpeker som viktig for fremtidens ledere er å mestre rollen som forhandler. Det innebærer å ta del i viktige forhandlinger i eget team på vegne av underordnede og organisasjonen. Dette er nok i tråd med at de fleste informantene påpeker at ledelse i fremtiden vil handle mer om et større perspektiv og mindre involvering i detaljer. Fremtidens samfunn ser ut til å bli mer komplekst og så også lederrollen. Det ser derfor ut til at denne rollen ikke nevnes på bakgrunn av at dette er en rolle fremtidens medarbeidere lettere kan ta selv, på bakgrunn av tydelig kommunisert retning, verdier og visjon som styringsparametere i forhandlingssituasjoner.

#### 4.3 Nye lederroller eller relativt konstante?

Tabell 3:

Tror du du vil se noen nye roller for ledere i fremtiden eller vil rollene være relativt konstante?

Informant:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nye roller															
Relativt konstant men endring av vektning	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vet ikke															

Topplederne er helt samstemte i at lederrollene vil være relativt konstante, men at de mot 2030 vil kunne endre vektning. Dette er ikke helt overraskende, da Mintzberg (1973) har kategorisert ti primære og generelle lederroller for ledere. At lederrollene vil være relativt konstante er også en antakelse i teorikapittelet og det skal vanskelig gjøres å ikke kunne benytte samme rammeverk i fremtiden. Allikevel kommer det frem mange interessante aspekter rundt vektingen av disse.

Øystein Herland og Jan Grønbech nevner begge i hver sin variant at lederen i fremtiden antakeligvis vil måtte være mye tettere på internt i organisasjonen og mye tettere på kundene eksternt. Her handler det om å både være en tilstedeværende leder, men også ha innsikt i detaljer, både når det gjelder organisasjon og fag. Jan Grønbech kommer med en historie som beskriver dette godt:

*”Jeg var en gang på middag med toppsjefen i Miele, en tysk doktor selvfølgelig, som alle toppsjefer i Tyskland er. Så sier han professoren som avholdt middagen: vaskemaskinen min har gått i stykker. Toppsjefen i Miele sier da at han skal se på det etterpå. Etter middagen låner han en verktøykasse, bretter opp den hvite skjorta og reparerer vaskemaskinen. Det er tysk lederskap, noe vi mangler i Norge.”*

Andre faktorer som nevnes å kunne ha påvirkning på vektingen av lederrollene i fremtiden er at muligheten for kontroll blir mindre, medarbeidere vil ha større handlingsrom, vi vil se en enda

---

flatere om ikke helt flat struktur, det vil bli behov for å ta raskere beslutninger og å tilpasse seg endringer i en mye raskere takt enn tidligere. Flat struktur, myndiggjøring og delegering er noe Colbjørnsen (2003) trekker frem som viktige utviklingstrekk.

Vibeke Hammer Madsen trekker frem nye forretningsmodeller og organisasjonsmodeller hvor lederen vil bli utfordret på hvordan man er tilgjengelig for sin organisasjon. En annen kvinne som spiller videre på dette er Yvonne Fosser. Hun trekker frem fjernledelse som noe som fremtidens ledere må bli gode på, ved å beherske det å fasilitere på avstand. Begrepet brukes om å lede medarbeidere fra et annet sted, enn der du selv fysisk er plassert. Tillit står da sterkt mener Yvonne. Hennes organisasjon Hewlett Packard er allerede kommet langt når det gjelder fjernledelse i dag. Hun trekker blant annet frem følgende eksempel på en leder internt, som er god på nettopp dette:

*”En av våre ledere holder juleselskap hvor hun sender ut pakker til alle i temaet sitt, som sitter rundt omkring i verden. Alle samles fra der de er og i forkant har alle sendt inn noen personlige bilder og ting som de vil dele. De tar også bilder av når de sitter rundt omkring i verden og sender de til hverandre, slik at de har disse på pultene sine. Dermed får de ”sett hverandre” hver dag. Med de nye verktøyene blir det mye lettere når man kan se hverandre virtuelt.”*

Her kan vi se at de grunnleggende elementene for å kunne skape gode relasjoner er tilstede, som at leder fortsatt oppleves å være tilstede, uavhengig av om du leder nært eller fjernt. Fremtidens ledere må kanskje være kreative i forhold til hvordan man skal løse dette på nye måter.

Administrerende direktør i Abelia, Håkon Haugli, trekker frem at det vil bli mindre fokus på det å eie egen teknologi, egne patenter og kunnskap. Han trekker frem Silicon Valley som et eksempel der man i ulike inkubatorer danner et miljø for å lære av hverandre. Delingsøkonomien er på full fart inn også i det norske næringslivet. Han nevner at dette kanskje kan være en ny rolle for ledere og at vi som fremtidens ledere må forholde oss til at organisasjonens vegger ikke er der i like stor utstrekning. Med det mener han at ikke alle nødvendigvis trenger å være fysisk tilstede på samme sted til enhver tid, men at organisasjonen fortsatt er intakt.

Samtlige av topplederne nevner endringstakten og forventninger om at denne bare vil øke mot 2030. Derfor vil forventningene til fremtidens ledere være at man må kunne håndtere endringer fortere og tilpasse seg disse. Gjerne også være i forkant og kunne være en som tidlig fanger opp nye trender i samfunnet, for så å adoptere og kapitalisere på disse. Her nevnes det av flere at

---

endring blir det nye konstante, og at omstillingene i næringslivet bare vil avløse hverandre. Vi vil kanskje ikke lenger snakke om omstilling? Frank Møllerop sier følgende om evnen til å tilpasse seg et økende endringstempo:

”Det er ikke bare lederen som må tilpasse seg. Alle medarbeiderne må det og alle kollegaene må det. Du må like endringer. Du må lære deg å like forandring og ikke se på det som en trussel.”

Berit Svendsen trekker frem at vektingen naturlig vil bli annerledes med en ny generasjon ledere. Neste generasjon har både teknologi og sosiale medier i fingrene. De kommuniserer og motiverer aktivt og har vokst opp i en helt annen tid. Som hun selv sier, så er hun vokst opp med fasttelefon som eneste måte å kommunisere på. Den tiden er over. Denne generasjonen betegner hun også som mer fremoverlent, der mulighetene gripes i mye større grad enn tidligere. Vi er i dag konstant tilgjengelig, og kundene kan snakke direkte med toppsjefer og vi kan alle snakke direkte med statsministeren på Twitter. Tilgjengeligheten og mulighetene i ny teknologi vil også være med å påvirke fremtidens lederroller og hvordan disse utøves.

Som nevnt tidligere, kommer det frem at topplederne er samstemte når det gjelder at lederrollen ikke utvikler seg nevneverdig over tid. Det handler fortsatt om å tjene penger, fornøye medarbeidere og fornøye kunder. Det vil det nok alltid gjøre. Allikevel ser jeg tydelig tegn på at i en fremtid der hele samfunnet blir mer komplekst, peker det seg ut en mer spissing og bevissthet rundt lederrollen. Som Jan Grønbech sier det så godt:

*”Du må finne ut den ene tingen du er best på, og så rendyrke det!”*

Bent Myrdahl trekker dette videre ved å hevde at fremtidens ledere må mer opp til bevis, du må skape troverdighet og du må ha en stemme. Videre mener han at respekt for hierarki og autoritet vil nærmest bli fraværende, i tråd med Colbjørnsen (2003). En av utfordringene for fremtidens ledere vil være å holde på fremtidens medarbeidere. Lojalitet til en selv blir større en lojaliteten til arbeidsgiver. Her blir det tydelig at skreddersøm blir viktig for å kunne tiltrekke seg og beholde individene. Dette igjen krever større fleksibilitet enn det vi har i dag. Organisasjonene må begynne å tilpasse seg arbeidstakerne. ikke omvendt.

Fleksibilitet og individuell tilpasning, fremfor strømlinjeformede organisasjoner vil gjøre ledelsesbildet mer komplekst for fremtidens ledere. Solfrid Flateby og Bent Myrdahl snakker begge om viktigheten av tydelighet for fremtidens ledere. Her vil kanskje pendelen svinge mener

---

Bent. Kanskje har vi gått for langt i det at vi nesten koser oss i hjel? Vi skal fortsatt skape resultater og drive bærekraftige virksomheter. Tatt i betraktning en mer og mer kompleks verden, blir nok fremtidens ledere nødt til å være tydelige på retning. Du kan ikke være god på alt, da vil du bli middelmådig. Mintzberg (1973) legger vekt på at ledere må sette tydelig målsetninger for virksomheten. Dette stemmer godt overens med toppledernes svar og forventninger om fremtiden. Kanskje vil vi se at pendelen svinger og det blir eksotisk igjen å være veldig tydelig som leder.

Teknologi er en annen viktig faktor som trekkes frem å ville påvirke vektingen av de ulike lederrollene. Paul Chaffey trekker frem at de som er glad i teknologi og sosiale medier fort kan gjøre den feilen at de tenker at alt det nye skal bli til virkelighet. Det at ledere i dag for eksempel sier at vi vil se organisasjoner der ledere ikke har personalansvar lenger og at alle skal greie seg selv, det tror han ikke noe på. Han ser en trend i det å låne ut medarbeidere til hverandre på tvers av virksomheter, og tror det kan bli en del av fremtidsbildet.

Selv på fremtidens arbeidsplasser vil vi trenge en person som kan være visjonær og som kan inspirere, mener Nina Jensen fra WWF. Det trenger ikke nødvendigvis å være lederen selv. Kan denne rollen fylles av noen andre i organisasjonen, eller hele organisasjonen til sammen? Kanskje vi da har flere gallionsfigurer istedenfor en? Den som sitter på toppen trenger ikke være den eneste som er en synlig inspirator. I fremtiden vil dette kunne være en oppgave vi i mye større grad deler på.

Konserndirektøren i Lyse Tele, Toril Nag, påpeker at lederrollen i fremtiden i større grad vil være noe du må fortjene. Tidligere har roller og titler gitt status og makt, i fremtiden vil dette bildet være helt annerledes. Vi velger i mye større grad hvem og hva vi følger. I tillegg kan nå alle være tydelige meningsbærere i samfunnsdebatten. Det er ikke lenger bare øverste leder som mener noe på vegne av bedriften. Det må fremtidens leder være seg selv bevisst. Om fremtidens ledere ikke får sine medarbeidere til å følge dem, vil det være tilnærmet umulige å lede.

Oppsummert kan vi si som Marit Warncke trekker frem, at våre hjerner er ganske fleksible og tilpasser seg utviklingen. Vi oppfatter i dag ting raskere enn det vi gjorde i tidligere tider, noe som bekreftes i Infutures (2009) undersøkelse, hvor de påpeker at blant annet vår evne til å ta i bruk ny teknologi akselererer. Derfor skal vi ikke være så bekymret for en fremtid der det kanskje vil bli enda viktigere å levere på resultater. Vi trenger tydelige og trygge ledere som ikke sjefer, men leder. Folk vil i fremtiden ønske ledelse.

---

#### 4.4 Hovedtrender i samfunnet som vil påvirke fremtidens lederroller

Figur 6: Hvilke hovedtrender ser vi i samfunnet i dag, som du antar vil påvirke utøvelse av fremtidens lederrolle?



Alle de femten topplederne ble spurt hvilke trender i samfunnet de ser for seg kan påvirke fremtidens lederroller mot 2030, før de så i neste spørsmål ble spurt hvordan de tror trendene som trekkes frem i teorien vil påvirke fremtidens lederroller. Dette for å se hvilke trender topplederne selv velger å trekke frem som tydelige mot 2030. Ordskyen over i figur 6, viser hvilke trender de mener vil ha påvirkning på fremtidens lederroller. Ordskyen er bygget opp slik at størrelsen på ordene er samsvarende med hvor mange ganger den enkelte trend ble nevnt. Jeg vil her ta for meg noen av de trendene som ble hyppigst nevnt.

##### 4.4.1 Teknologi

Teknologi er den samfunnstrenden som ble nevnt flest ganger. Trøan nevner både bruk av Facebook som internkommunikasjon og Snapchat-ledelse som begrep. Det sistnevnte begrepet sikter på forventinger om at kommunikasjon skal skje raskere og raskere. Snapchat er et sosialt medium der kommunikasjon kun vises i få sekunder. Fremtidens ledere forventes å være pålogget i mye større grad enn i dag.

De nye kommunikasjonsformene som for eksempel sosiale medier, gjør at vi kommer tettere på hverandre. Både personlig, politisk og på resten av verden. Avstandene viskes ut, og det forventes raskere kommunikasjon. Det kan by på en utfordring for fremtidens ledere i form av at det blir mindre rom for å planlegge kommunikasjonen, og som en konsekvens av dette vil den bli mer spontan. I tillegg vil det kommuniseres gjennom mange flere kanaler enn det gjør i dag. Dette vil øke kompleksiteten i kommunikasjonsbildet.

Det ligger store muligheter i teknologien, og det er alle topplederne enige om. Det kommer til uttrykk som ubegrensede muligheter for å innhente informasjon, spre informasjon, dele

---

kunnskap, og for åpenhet og deling. Digitalisering av mye som i dag er analogt vil påvirke utøvelsen av fremtidens lederroller. Økt grad av automatisering vil kunne erstatte mange av arbeidsoppgavene og arbeidsplassene vi har i dag. Håkon Haugli som er leder for Abelia, NHOs forening for kunnskaps og teknologibedrifter, har mange tanker om hvordan teknologi vil påvirke fremtidens lederroller. Han nevner ”the internet of things”. Kanskje vil vi få sensorer på alt og alle, som vil samle informasjon og dermed gi oss større kontroll over eget liv. Vi kan styre strømforbruk, bilen og til og med kontrollere egen helse gjennom mobiltelefonen. Disse dataen vil så akkumuleres i skyen. Håkon refererer til dette som en global hjerne.

”Vi har vel produsert mer data de siste fem årene, enn i hele menneskets historie frem til nå” – Håkon Haugli.

Norge vil ikke lenger være vårt eneste marked. Når for eksempel nye digitale apper lanseres, vil markedet være globalt fra dag en. Fremtidens leder må derfor alltid tenke global skalerbarhet. Landegrensener vil viskes ut i tråd med grensene mellom individene. Penger vil flyte på tvers av landegrensener og mellom individer. Penger gir makt, og her vil kanskje fremtiden by på endringer i maktforhold som vi ikke tidligere har sett. Håkon trekker frem at det i større grad vil være lokale ledere som bestemmer over rammebetingelser, fremfor nasjonale myndigheter. Til slutt nevner han at vi vil se en sammensmelting av nanoteknologi og bioteknologi. Fremtidens ledere vil ikke klare seg uten grunnleggende teknologisk forståelse. Vi må være forberedt på endring og kan like godt allerede pensjonere begrepet endringsledelse. Endring vil bli den nye konstanten.

Det at alt nå digitaliseres, gir også noen utfordringer for fremtidens ledere. Steinar Sønsteby påpeker at alt nå er søkbart, og at ledere i fremtiden må være mye mer bevisst på hva de kommuniserer både internt og eksternt. Ny teknologi kombinert med økt åpenhet og gjennomsiktighet vil kunne by på nye utfordringer. For eksempel kan filmer for internt bruk bli delt eksternt. Du vil ikke som leder ha mulighet til å begrense eller bestemme informasjonsflyten som tidligere. Derfor må kommunikasjonen planlegges mer bevisst i forkant og være tilpasset vår nye hverdag.

Det er ingen tvil om at mange av topplederne ser nye muligheter, men også utfordringer i nye teknologi. Fremtidens ledere vil måtte lede medarbeidere som jobber fra praktisk talt hvor som helst på grunn av teknologi som gjør dette mulig. Dette vil også i mange tilfeller være mer effektivt. Bent Myrdahl trekker frem at vi muligens i fremtiden vil gå fra solo-prestasjoner til fokus på team-prestasjoner. Teknologien kan ta mye av æren for det. Vi er vant til å

---

kommunisere med mange gjennom sosiale medier, og jobbe sammen i samme dokument gjennom delingsverktøy via internett. Han mener at pendelen vil svinge fra individ til team.

Sosiale medier og muligheten for å kommunisere mer åpent og transparent, vil gjøre at kommunikasjonsferdigheter hos fremtidens ledere vil bli viktig, mener Nina Jensen. Dette trekkes også frem som en viktig egenskap av Drucker (2008). Hun påpeker at disruptiv teknologi er noe du som leder bare må forhold deg til. Mange medarbeidere er allerede ute og romsterer i sosiale medier, og gir kanskje et annet bilde av virksomheten enn det du som leder ønsker. Det er både spennende, men også en potensiell utfordring for fremtidens ledere. Yvonne Fosser mener at man som leder må slippe medarbeiderne sine løs og la alle være PR-sjefer. Når det gjelder teknologiens mulighet for automatisering, trekker Paul Chaffey frem at mange jobber vil forsvinne på bakgrunn av ny teknologi, men mange nye jobber vil også komme til.

”Viktor Normann sa at til slutt er det bare ansatte i bomringen igjen som utfører manuelt arbeid. Vel de forsvant også for noen år siden.” - Paul Chaffey

Det er selvfølgelig å sette det litt på spissen, fordi vi tross alt lever i en fysisk verden. Allikevel må fremtidens ledere være forberedt på at mange saksbehandlerjobber, journalister og advokater kan bli overflødig. Helt overflødig blir de nok ikke, men poenget er at det er mange oppgaver smarte maskiner kan gjøre bedre enn oss mennesker, sier Chaffey.

En litt mer skremmende side ved teknologien, som Administrerende Direktør for Telenor Norge, Berit Svendsen nevner, er sårbarheten ved ny teknologi. Det kan forekomme angrep i cyberspace, som da kan ramme blant annet telecom, bank, helsevesen og strømforsyninger. Det er et skremmende bilde. Derfor mener hun at datasikkerhet vil bli et viktig aspekt å ha kunnskap og innsikt i som fremtidens leder. Sikkerhet er også et aspekt som trekkes frem av Jan Grønbech, som påpeker at fremtidens ledere muligens vil måtte ta et større ansvar for medarbeideres fysiske sikkerhet. Vi bærer alle etter hvert på mye sensitive data på vegne av våre arbeidsgivere på våre bærbare enheter. Det er sårbart og et potensielt mål for kriminelle.

Google trekkes ofte frem som et eksempel på et selskap som ligger langt foran når det gjelder ny teknologi. Det er derfor ingen overraskelse at sjefen for Google Norge kommer med mange gode eksempler på teknologien vil påvirke fremtidens lederroller. Som eksempler trekker han frem roboter og selvkjørende biler. Han henviser til Singularity University i USA, som anslår at det forsvinner to milliarder arbeidsplasser de neste ti årene. Mange av disse jobbene vil i stor grad



---

bli automatisert. Det at det forsvinner såpass mange jobber vil selvfølgelig bli en stor lederutfordring. Det kan bli tøft for mange å gjennomføre disse omstillingene i egen virksomhet.

Jan Grønbech trekker også frem at en av fremtidens lederoppgaver også vil bli å gjøre den digitale hverdagen enklere for sine medarbeidere. ”Bring your own device” og det å gjøre det så likt den digitale hverdagen medarbeiderne har hjemme, mener han blir viktig. Det handler om skreddersøm og tilpasse løsningene til den enkelte.

Andre gode eksempler på disruptive endringer som forårsakes av den teknologiske utviklingen nevnes av Toril Nag. Ta for eksempel Uber som utfordrer hele taxinæringen og Airbnb som utfordrer en hel hotellnæring. Som ledere kan vi ikke lukke øynene for slike endringer, vi må følge med og kaste oss på det nye. De som ikke kaster seg på disse endringene vil nok ikke overleve lenge.

#### *4.4.2 Endringstakt*

Nesten samtlige toppledere trekker frem at endringstakten i samfunnet vil øke og at vi samtidig med dette vil få en overflod av informasjon. Her nevnes det at lederne som klarer å prioritere og navigere tydelig i et raskere tempo og et mer uoversiktlig samfunn, vil ha best forutsetning for å lykkes i fremtiden.

I takt med endringer som blir det nye konstante, vil vi oppleve økende globalisering som en stor endring. Det er store muligheter for at vi i fremtiden vil ha en mer global arbeidsplass og et globalt marked. Det vil medføre at kunnskap og talenter vil kunne hentes fra de deler av verden der disse er plassert. Markedet vi konkurrerer i, er ikke lenger begrenset kun til Norge. Som Yvonne Fosser sier:

”Vi kan ikke sitte her med rød nisselue og tro at vi er så talentfulle i Norge. Det vil komme talenter fra andre land som ikke nødvendigvis flytter hit engang.”

Frank Møllerop peker også på økt endringstakt ved å si at konkurransekraften til en virksomhet ikke består i den kunnskapen den har i dag, men hvor fort du som virksomhet klarer å utvikle ny kunnskap. Rammebetingelsene forandrer seg så fort og endringstakten er eksponentiell.

---

#### 4.4.3 Samfunnsansvar

Viktigheten av å ta samfunnsansvar både som individ og arbeidsgiver nevnes hyppig gjennom intervjuene med de ulike topplederne. Fokuset på samfunnsansvar gir seg uttrykk i alt fra at flere mener at det å tilby meningsfullt arbeid på arbeidsplassen blir viktig. Et annet aspekt ved dette er å kunne arbeide frivillig i deler av arbeidstiden. Som Yvonne Fosser nevner, så har de i HP for eksempel satt av to timer hver måned til at hver enkelt medarbeider kan drive veldedig arbeid, som den ansatte selv velger. Andre nevner det å ta sosialt ansvar på fritiden og at vi i mye større grad vil se et utjevningssamfunn. Øystein Herland forklarer utjevningssamfunnet slik:

”Det blir mye mindre forskjeller i samfunnet og det blir flere muligheter for flere mennesker.”

I fremtiden mener flere av topplederne at også skillene mellom individ og virksomhet vil være visket bort. Individet vil være virksomheten og omvendt. Dette vil også gjelde det å ta samfunnsansvar. Her må både individ og virksomhet vise sammenheng mellom ord og handling. Kanskje ikke overraskende at også Nina Jensen, som er generalsekretær for WWF, mener at det bærekraftige spørsmålet vil stå helt sentralt i fremtiden for både individer og virksomheter.

I forhold til offentlig sektors ansvar for samfunnet, trekker Rådmann Gro Anita Trøan frem at fremtidens offentlige sektor i større grad vil være avhengig av frivillig arbeid. Det vil være kommunens oppgave å legge til rette for økt frivillighet. Hun sier videre at det blir viktig å lage de sosiale rommene, og bidra til at folk skal klare seg selv i form av forebyggende tiltak og sosialt ansvar. Fremtidens virksomheter skal også tjene penger, men kanskje det blir mer fokus på å tjene de riktige pengene?

Det påpekes at bedrifter er opptatt av etiske retningslinjer og tar ansvar for miljø og samfunn, vil være en selvfølgelighet i fremtiden. De som ikke tar dette ansvaret, vil tape kampen om fremtidens arbeidstakere. Det må fremtidens ledere erkjenne og ta til seg. Det vil gå fra å ta et samfunnsansvar fordi man må, til å ta et bevisst og aktivt samfunnsansvar fordi man ønsker det. Det vil i større grad bli en integrert del av selskapets strategi.

De aller fleste ledere er opptatt av å tiltrekke seg de beste medarbeiderne. Det vil ikke lenger holde å ha et bordtennisbord og de flotteste lokalene. Marit Warncke hevder at virksomheter og ledere som etterlater seg positive fotspor og er flinke til å ta sitt samfunnsansvar, vil tiltrekke seg de beste. Fremtidens ledere må ønske å forbedre både sitt lokale samfunn og det globale. Toril

---

Nå fremhever at sosialt entreprenørskap blir en konkretisering av at du i fremtiden ikke kan drive virksomhet uten å måtte forholde deg til de globale utfordringene.

#### *4.4.4 Fleksibilitet*

Det er mange ulike former for fleksibilitet som nevnes. Fremtidens leder må kunne kommunisere gjennom flere ulike kanaler, som blant annet sosiale medier og video. Det å bygge relasjoner trekkes frem som viktig for fremtidens leder. Vi mennesker er alle ulike, så det å kunne skape gode relasjoner til en mer heterogen gruppe av medarbeidere vil kreve en mer fleksibel ledelsestilnærming.

Informasjonsoverflod nevnes som et eget ord i ordskyen. Utøvelse av fremtidens lederroller vil i følge topplederne kreve ledere som er flinke til å fange opp informasjon fra mange ulike kanaler og på mange ulike måter. Det blir omtalt flere ganger i form av det å være god på å lese mønstre. Her vil de som klarer å utnytte det store data og informasjonstilfanget på best mulig måte, stå sterkere i en konkurransesituasjon som vil være enda tøffere. De aller fleste vil ha enkel tilgang til samme informasjon og kunnskap. Det er hvordan den enkelte virksomhet og leder utnytter dette, som vil få betydning.

Under fleksibilitet nevnes også økt involvering, ansvar, myndighet og påvirkning på egen arbeidshverdag. Fremtidens arbeidstakere ønsker å utføre arbeid som har en større mening og føle seg verdifulle, sier Solfrid Flateby. Fleksibilitet trekkes frem som viktig for generasjonene som nå kommer. Her kommer vi inn på generasjonsforskjeller og at fremtidens leder muligens må være enda mer fleksibel som leder på grunn av ulike krav fra generasjonene. Millenniums generasjonen trekkes frem som mindre opptatt av status, og mer opptatt av deling og frihet. Et ønske om lengre friperioder og mer intens jobbing i andre perioder, vil kjennetegne mange av fremtidens medarbeidere. Dette i tråd med Infutures rapport (2009). Rammebetingelsene i arbeidsmiljøloven må også tilpasses dette påpeker flere av topplederne.

Videre i analysen tar jeg for meg de uavhengige faktorene fremstilt som hypoteser, som antas å påvirke fremtidens lederroller. Dette er i tråd med figur 5, som er en sammenstilling av de uavhengige faktorene fremstilt som hypoteser.

---

## ***4.5 H1: Internasjonalisering, økt kompetanse, individualisering og generasjonsforskjeller som samfunnstrender, vil påvirke fremtidens lederroller.***

### *4.5.1 Internasjonalisering*

Det er tydelig at dagens toppledere mener at internasjonaliseringen i samfunnet vil påvirke fremtidens lederroller. Det vil kreve at fremtidens ledere må være mye mer kommunikative enn det de er i dag. Ikke minst vil dette også gjelde på flere språk enn bare sitt eget morsmål, og for eksempel på 140 tegn som man må på Twitter. Her gjelder det å mestre kommunikasjon godt på mange ulike måter for å ruste seg som leder mot fremtiden mener Øystein Herland. Videre påpeker han at vi vil få fri arbeidsinnvandring som igjen vil medføre at bedrifter vil bli enda mer flerspråklige enn i dag, og at vi kanskje ikke lenger kan opprettholde kravet om at norske arbeidstakere skal kunne snakke norsk.

Synet på at fremtidens ledere må kunne beherske flere språk, deler Herland med flere av topplederne. Steinar Sønsteby trekker frem at det at man snakker ulike språk kan bli en lederutfordring, i form av at arbeidstakere vil ha vanskeligere for å delta i ulike sammenhenger på et språk som ikke er deres morsmål. Det vil gi fordeler til de medarbeiderne som har virksomhetsspråket som morsmål. Det vil bli en viktig oppgave for fremtidens ledere å oppfordre til deltakelse fra alle, og skape en kultur for dette.

Når det gjelder internasjonaliseringens påvirkning på lederrollene trekker Håkon Haugli frem 3D-printing som et eksempel. I fremtiden vil vi kanskje kunne produsere hva som helst, hvor som helst. Så lenge vi har råmaterialene. Det vil krever mer av lederne, både i form av språkkunnskaper og at ledere må forholde seg til verden som ett marked fra dag en. Håkon påpeker at vi må minne oss selv på at Norge er et lite land i verden. Dette trekker også Frank Møllerop frem, og mener at den norske ledelsesmodellen ikke egner seg internasjonalt. Fremtidens ledere vil måtte ha mer multikulturell kompetanse.

Bent Myrdahl nevner også dette med ulike ledelsesmodeller. Han mener at fremtidens ledere må beherske ulike lands ledelsesmodeller og ha forståelse for kultur for å kunne lede en flerkulturell arbeidstokk. Berit Svendsen trekker det et steg lenger, og påpeker at vi i Norge ikke har noe valg. Det norske markedet er for lite og vi må tenke mer internasjonalt i fremtiden. Med det følger også et behov for økt språk- og kulturforståelse, som mange av topplederne påpeker.

---

Daglig leder av Kronprinsparets Fond Solfrid Flateby, mener at de lederne som fremelsker mangfold og ser verdien av dette vil stå best rustet i fremtiden. Internasjonalisering og det at vi får et større mangfold vil påvirke måten selskapene jobber på. Det er opp til lederen å utnytte fordelene ved dette mangfoldet på en god måte.

Rådmannen i Birkenes kommune påpeker at internasjonaliseringen vil gjøre at vi kommer nærmere hverandre. Hun påpeker at det muligens kan bli enklere å i fremtiden skape en god kultur på arbeidsplassen. I dag har vi en tro på at vi har en relativt homogen arbeidstokk, og antar derfor kanskje at alle er relativt like og har like behov. Får vi derimot en mer mangfoldig arbeidstokk, blir vi nødt til å være mer nysgjerrig og undrende i forhold til forskjellene. På tross av dette trenger ikke to av ulike nasjonaliteter være mer ulike enn to med samme nasjonalitet. Derfor vil kanskje det at vi tvinges til å tilpasse oss ulikhetene, medføre at det blir enklere for lederen å bygge en felles kultur. Marit Warncke mener også at det blir viktig for fremtidens ledere å ha kompetanse på språk, mangfold og ulike kulturer. Det å lede et stort mangfold mener Trøan vil fremkalle en intuitiv kultur og tror dette vil bli en fordel for fremtidens ledere.

Vibeke Hammer Madsen mener at ledere som ikke klarer å forholde seg til internasjonaliseringen, ikke vil ha en sjans i fremtiden. Landegrensene vil viskes ut og vi vil oppleve økt proteksjonisme, på bakgrunn av endringer i makroforholdene. Økt proteksjonisme er noe flere av topplederene trekker frem. Dette vil påvirke fremtidens lederroller ved at vi kommer til å bli utfordret på proteksjonisme i motsetning til frie grenser. Her trekker Yvonne Fosser frem at det å kunne utnytte talenter på tvers av landegrensene, vil bli viktig. Fremtidens ledere må være der ute og markedsføre sine talenter internasjonalt, samtidig som vi tiltrekker oss talenter til Norge.

Når vi er inne på utvisking av grenser, gir Steinar Sønsteby et godt eksempel på en utfordring ved økt internasjonalisering. Vi vil gå mer og mer mot et 24 timers samfunn på grunn av tilgjengelighet på tvers av ulike tidssoner. Dette vil kunne bli en utfordring for fremtidens ledere å etterleve. Kanskje vil vi gå tilbake til det å måtte sette tydeligere grenser for egen tilgjengelighet.

Jan Grønbech fra Google påpeker en annen utfordring ved fremtiden, internett som opphever alle grenser. Fremtidens ledere vil i følge han ikke se på Norge som et marked, men se etter det markedet der de har størst mulighet for å lykkes. Toril Nag mener også at verdensmarkedet blir

---

viktig og sier at fremtidens ledere av kunnskapsbedrifter blir nødt til å tenke et globalt marked helt fra start.

#### *4.5.2 Økt kompetanse*

Den klassiske feilen hos lederen er det at vi har en lederkultur i Norge, der vi sier at sjefen er den som må være smartest, påpeker Øystein Herland. Han mener lederen må bli en kompetansekoodinator som utnytter den totale kunnskapen i organisasjonen på en best mulig måte. Som han sier, så må vi gå fra å lede siloer til å lede horisontalt. Knytte de ulike kunnskapene opp mot hverandre. Vi er ikke her for å forsvare våre egne interesser, men våre felles interesser for hele selskapet. Det kan være krevende, fordi du da som leder skal være med på å ta en beslutning, som i ytterste konsekvens kan gå i ditt disfavør.

Paul Chaffey og Marit Warncke påpeker på lik linje med Herland, at ledere i fremtiden må forsøke å fange opp og utnytte de ulike kompetansene. Hvis vi ikke utnytter ulike kompetanser på en god måte, vil vi kunne bidra til å skape tapere i samfunnet. Lederne som lykkes med dette vil lykkes i fremtiden. Berit Svendsen legger også vekt på en generell kunnskap hos fremtidens ledere, og det at man ikke må være redd for å ikke være best. Fremtidens leder vil være god på å knytte sammen helheten, og samle de gode folkene rundt seg. Det vil bli en hovedoppgave.

Vi har nok alle hørt om det berømmelige kompetansesamfunnet og mastersyken. Solfrid Flateby, Nina Jensen og Vibeke Hammer Madsen, er alle enige om at vi også i fremtiden vil kunne trenge ledere med flere ulike kompetanser som for eksempel relasjonskompetanse og internasjonal kompetanse, i tillegg til formal kompetanse. Dette er helt i tråd med Druckers (2008) antakelser om at det vil kreve god menneskelig kompetanse for å kunne manøvrere godt i fremtidens komplekse organisasjoner. Solfrid vil heller kalle det behov for utvikling, fremfor behov for kunnskap og deler dette synet med Vibeke. Videre ser hun i tråd med Colbjørnsen (2003) at medarbeidere vil bli mer opptatt av individuelle karriereplaner som inneholder både personlig og faglig påfyll.

”Utvikling for noen trenger ikke å handle om å ta en master fra BI, men for andre er det det. Men det å være fleksibel i lederskapet, det å fremelske utvikling hos egne medarbeidere, det tror jeg blir viktigere og viktigere. – Solfrid Flateby

På bakgrunn av det økende kompetansenivået i samfunnet, tror Gro Anita Trøan at det vil bli en mer krevende arbeidsstokk å lede. Dette er helt i tråd med Colbjørnsen, Drake og Haukedal

---

(2001), som påpeker at fremtidens arbeidstakere ikke vil anerkjenne ledelse i like stor grad. I fremtiden vil vi ha flere og flere sterke fagpersoner som er eksperter på sitt fag. For å kunne lede disse, må fremtidens leder være god på å kunne forstå noe du selv ikke kan. Det blir viktig å kunne trekke ut essensen og stille gode spørsmål uten å føle at man mister ansikt. Hun forteller at fremtidens ledere vil måtte skape en kultur der ikke alle må kunne alt, men der vi skjønner og forstår hverandre.

Sønsteby og Chaffey er enige at det vil bli mer krevende å lede når kunnskap blir en konkurransefaktor, spesielt på grunn av sterkere konkurranse. Dette påpeker også Drucker (2007), i det han sier at det å lede kunnskapsmedarbeidere vil være århundrets lederutfordring. Her i Norge har vi mangel på arbeidstakere med høyere utdanning innen IT, da vil nordmenn fort komme bak i køen når andre land for eksempel i Asia, har en mye høyere andel høyt utdannede innenfor denne sektoren. Fremtidens ledere må derfor bli bedre på å utnytte de ulike kompetansene på tvers av landegrensene.

Som en motsetning til lederen som ikke trenger å ha en spesiell fagkunnskap og vite mest, mener Frank Møllerop at vi vil se en mer spissing av lederrollen når det gjelder fagkompetanse. For fremtidens ledere vil det i større grad være viktig å ha en spesifikk fagkunnskap, og det vil bli vanskeligere å skifte bransje. Jan Grønbech er enig med Frank om at fremtidens ledere må ha dypere fagkunnskap og ikke kun generell innsikt. Kunnskap gir respekt, og han trekker frem lederen av Google globalt, Larry Page, som i dag er en tydelig leder og en såkalt gallionsfigur for hele selskapet.

Alle topplederne mener at kunnskap i en eller annen form blir viktigere. Da ikke bare det å inneha kunnskap, men faktisk å lære hvordan å tilegne seg ny kunnskap på en rask og effektiv måte. Her sier Håkon Haugli at quiz-mesterens tid er over. Det blir ikke lenger viktig å kunne fakta, men ha evnen til å lære. Dette må ledere i fremtiden stimulere til å mye større grad. Bent Myrdahl, mener at lederen som ekspert blir helt borte. Med flere og flere spesialister vil fremtidens ledere måtte ha større tillit til sine medarbeidere. Hvis du ikke i fremtiden som leder skjønner at du må ha gode folk rundt deg, så har du tapt, påpeker han. Dette mener også Toril Nag er viktig, og hun påpeker at lederrollen i fremtiden i større grad vil være en rolle du må gjøre det fortjent til. Det er ikke en rolle du innehar i form av en tittel.

De som klarer å tilegne seg ny kunnskap raskest, vil ha et stort fortrinn i fremtiden. Fremtidens lederroller vil bli påvirket av dette i form av at de lederne som klarer å beherske roller der de

---

raskt tilegner seg ny kunnskap vil lykkes. Yvonne Fosser trekker frem evnen til å kunne ”mappe” arbeidstakere med ulik kunnskap, som en viktig kilde til å kunne tilegne seg ny kunnskap. Dette kan for eksempel være ulike fadder og mentorordninger, eller at medarbeidere med ulik kompetanse og/eller alder får jobbe sammen i ulike prosjekter.

#### *4.5.3 Individualisering*

Det er klart at samfunnet i dag og måten vi kommuniserer på i de digitale kanalene gir rom for individualisme, påpeker Øystein Herland. Vi behøver ikke lenger fysisk gå ut for å sosialisere oss. Han mener derfor fremtidens lederroller vil måtte preges av at lederen skaper en kultur for å ivareta individualistenes behov. Samtidig må lederen klarer å være en integrator som skaper en felles kultur, som gjør det mulig for individualistene å jobbe sammen. I motsetning til Herland mener Steinar Sønsteby at vi kanskje altfor tidlig har trukket konklusjonen om at vi vil oppleve økt individualisme i fremtiden. Han mener at ikke nødvendigvis dagens unge er mer individualistiske enn da han var ung. Unge har i dag flere valgmuligheter, men det er noe annet.

Solfrid Flateby fra Kronprinsparets Fond, trekker frem at ulike trendforskere mener at pendelen kan gå begge veier. Hvis vi ser på fremveksten av sosialt entreprenørskap, så er det et tydelig tegn på økt behov for felleskap og et sterkt ønske om å hjelpe andre. Det er en motsats til individualismen. Hun påpeker at hvis vi fortsetter å ha lav arbeidsledighet i Norge så tror hun at vi vil få økt individualisme. Det vil bli viktig for fremtidens ledere å gi hvert enkelt individ den utviklingen, det ansvaret og den myndigheten det selv ønsker, sier Flateby. Med økt individualisme kommer det også tydeligere krav til for eksempel tilbakemeldinger, tydelig retning, frihet under ansvar og tydelige forventninger. Det vil stille andre krav til fremtidens ledere mener både Frank Møllerop og Nina Jensen.

Økt individualisering vil gjelde både brukere og medarbeidere trekker Gro Anita Trøan frem. Derfor må lederne kunne lære sine medarbeidere å beherske mange ulike type metoder og måter å håndtere mennesker på. Det vil selvfølgelig bli veldig vanskelig for fremtidens ledere å lære andre dette, om de ikke selv behersker en viss breddekompetanse. Det å lede på den måten vi selv ønsker å opptre ovenfor våre kunder og brukere blir enda viktigere i fremtiden. Mange ledere er i dag ikke bevisste nok sine kunder, der vil vi ikke noe valg i fremtiden. Chaffey ser på dette som en mulighet, og mener at mange allerede i dag er gode på å få individene til å føle seg spesielle, samtidig som de tilhører et felleskap. Vi kan si ja takk begge deler.

Vibeke Hammer Madsen fra Virke, trekker også frem i likhet med flere andre, at tross en trend



---

mot mer individualisering, ser hun at flere og flere ser et behov for å tilhøre et felleskap. Det blir en utfordring for fremtidens ledere å skape dette felleskapet. Lojaliteten vil kanskje ligge hos individet, og man velger selv i større grad hvilket felleskap man ønsker å tilhøre. Dette er helt på linje med Myrdahl sine tanker om at flere valgmuligheter for hvilket felleskap du skal tilhøre, fører til at man blir mer kritiske til hvilket felleskap man velger. Det betyr derimot ikke at man velger det bort.

Jan Grønbech mener på sin side at kanskje lojaliteten til arbeidsgiver har blitt sterkere de siste årene. I Google blir de ansatte lenge i jobbene sine, og han er ikke så sikker på at vi vil se en økning i individualisering. Det blir opptil lederen å ta medarbeidernes behov på alvor, det skaper lojalitet. Toril Nag trekker også i retning av at lojaliteten vil være der, så lenge man har et godt balanseforhold. Bidrar du som leder til dine medarbeideres utvikling, vil de bidra til virksomhetens utvikling. I fremtiden vil vi få et mer balansert forhold til dette.

Håkon Haugli strekker dette enda lenger og mener at vi går helt motsatt vei fra individualisering til felleskap. Dette drives av teknologien mener han. Årsaken til dette kan eksemplifiseres ved tilgang på en enorm mengde data gjennom ny teknologi. Det å prosessere dette og trekke ut essensen, er ikke en enmannsoppgave. Der trenger vi hverandre.

Flere ledere må for å kunne bygge individene, få et mer bevisst forhold til personlig merkevarebygging. Madsen mener at alt for få er villige til å bygge ”vinnere”. Fremtidens ledere blir nødt til å gjøre det om de skal klare å beholde de gode talentene. I likhet med Vibeke legger også Yvonne vekt på behovet for talentprogrammer for å beholde talentene, og samtidig skape det nære og kjære i et felleskap på jobb. Vi blir kanskje flere individualister, men vi vil alltid søke felleskap i en eller annen form.

#### *4.5.4 Generasjonsforskjeller*

Både Flateby og Herland mener at generasjonsforskjeller vil bli mindre og mindre betydningsfullt. De påpeker begge at det ikke handler om hvilken generasjon du tilhører, men hva du gjør, hvor endringsvillig du er og hvordan du håndterer lederrollen som er av betydning. Frank Møllerop derimot mener at det kan bli en stor utfordring for fremtidens ledere å lede så vidt forskjellige generasjoner. Fremtidens unge arbeidstakere søker kanskje ikke trygghet i like stor grad som tidligere generasjoner har gjort. Totalt ulike behov kan by på utfordringer for fremtidens ledere. Marit Warncke mener også det kan by på utfordringer, men at det for fremtidens ledere som skal lykkes, krever at man blir god på å utnytte de ulike generasjonene

---

slik at de sammen spiller hverandre gode. Dette mangfoldet er en avgjørende suksessfaktor om man får det til, men mangfold kan også være ødeleggende og skape konflikter om man ikke får det til.

Bent Myrdahl mener at de ulike generasjonene kan være ganske forskjellige. Det vil nok by på utfordringer for fremtidens leder, da det vil kreve mer skreddersøm for å lykkes. Hvis man tror at strømlinjeforming og for eksempel samme belønningssystem for alle generasjoner, så vil man kanskje mislykkes. Det handler allikevel om å lede gjennom å lytte og kartlegge behov, uavhengig om det handler om generasjon eller individ.

Flere av topplederne mener at vi vil se større endringer mot 2030, enn det vi har sett til dagens dato. Derfor vil fremtidens ledere enten måtte henge med, eller ikke. Det er uavhengig av generasjon. Det å lede generasjonsforskjeller er en utfordring som ikke trenger å være der mener Flateby, og støttes av Nina Jensen som mener at det å lede generasjonsforskjeller ikke er en utfordring som er høyt på hennes liste. Mennesker er mennesker. Hammer Madsen og Nag er også enige om at det ikke nødvendigvis er mellom generasjonene at ulikhetene oppstår, men heller mellom individene. Nag påpeker at det ikke nødvendigvis er så store forskjeller mellom for eksempel kjønn. Hammer Madsen trekker fram at det heller vil være andre forhold som blir mye viktigere for forskjeller, som for eksempel fattig vs. rik og kunnskap vs. mangel på kunnskap.

Vi vil kunne se noen forskjeller mellom generasjonene. For eksempel når det gjelder digital kunnskap er nye generasjoner lenger fremme. Dette fordi de har vokst opp med en iPad mellom hendene. Vi er allikevel tilbake til det med å kunne være en integrator som utnytter mangfoldet også mellom generasjoner, til det beste for virksomheten sier Trøan. Her er både Chaffey og Fossen enige i at nyere generasjoner har høyere digital kunnskap. Yvonne trekker frem at vi er altfor opptatt av ulikhetene, og mener at vi heller bør fokusere mer på likhetene. Paul mener at det handler vel så mye om like egenskaper på tvers av generasjonene, enn at generasjonene i seg selv er homogene.

Berit Svendsen mener at en viktig side ved lederrollen mot 2030 vil bli å bygge bro mellom generasjonene, og påpeker også at det med nye generasjoner vil bli krevende omstillinger for ledere. Hver nye generasjon gir nye tider, som krever at både ledere og virksomheter tilpasser seg. Jan Grønbech på sin side ser bare fordeler med å få mulighetene til å lede flere ulike generasjoner med de forskjellene dette medfører. Det ville vært verre om alle var like. Da ville vi

---

ikke klart å dekke alle de ulike behovene en virksomhet har. Noen ønsker fri, når andre ønsker å jobbe, til sammen klarer vi å dekke de ulike behovene både for individene og virksomheten sier han.

Håkon Haugli mener også at det vil være store likheter, og at evnen til å lære av hverandre vil være den viktigste faktoren som ledere må fasilitere i fremtiden. Han mener generasjon og alder vil ha størst betydning i fysisk krevende jobber, der de yngre generasjonene har en fysisk fordel. Steinar Sønsteby tenker selv ikke så mye over generasjonsforskjeller, kanskje fordi man i dag allerede må lede mange generasjoner og at man har blitt vant til dette. Det han mener vil påvirke fremtidens lederroller mest, er at vi må sørge for at vi har flere i arbeid. Dette påpekes også på i fremtidsrapporten fra Infuture (2009).

#### ***4.6 H2: Mangfold, innflytelse, fleksible arbeidsordninger og selvrealisering som forventninger om fremtidens arbeidstakere, vil påvirke fremtidens lederroller.***

##### *4.6.1 Mangfold*

Alle topplederne er enige om at i takt med internasjonaliseringen vil vi se et økt mangfold. Det vil gi bedre beslutningsprosesser, men takten i økningen av mangfold i norske virksomheter går tregere enn lederne selv ønsker. Det påpeker flere av topplederne, og både Nag og Fosser er usikre på om vi i vår tid vil oppleve at mangfoldet når toppen. Yvonne påpeker at forskning viser at mangfold gir bedre resultater. Lederen som lykkes i fremtiden er den androgyne leder, og det er den lederen som best utnytter det fulle potensiale som ligger i mangfoldet, sier hun.

Sammen med mangfoldet ser flere av lederne som nevnt tidligere en økt tendens til å ville jobbe i team. Warncke påpeker at ledere i fremtiden kanskje må lære sine medarbeidere å jobbe individuelt igjen. Det er ikke alle arbeidsoppgaver som egner seg for team, og i fremtiden får vi kanskje behov for å differensiere arbeidsformen mer. En ting er klart, og det er at vi må bli mer produktive i fremtiden, sier hun. Det å kunne jobbe individuelt er spesielt viktig for ledere, da studiene til Litwin og Stringer (1066) og McClelland (1975) viser at ledere med for sterkt tilknytningsbehov til andre, vil være uvillige til å utføre arbeid som kan få konsekvenser for gode relasjoner.

Det at å lede mangfold vil bli krevende, men utviklende for både ledere og virksomheter, er mange av lederne enige om. Internasjonaliseringen og det globale arbeidsmarkedet tvinger dette frem, og kulturelle forskjeller og ulike språk er noen av faktorene som vil gjøre dette mer

---

krevene. Det blir også påpekt av flere av topplederne at fremtidens ledere må kvitte seg med sine fordommer og at det vil kreves raushet og inkludering i fremtiden for å kunne møte det økende mangfoldet.

Det trekkes frem som noe helt særnorsk at mangfoldet vil øke mot 2030. Her ligger vi som nasjon langt bak i forhold til mange andre. Det vil ikke være noe annet enn en berikelse for norsk næringsliv mener både Frank Møllerop og Jan Grønbech. Øystein Herland mener at fremtidens ledere må ha tydelig HR-kompetanse. I dag tilpasser menneskene seg systemene, i fremtiden må vi bygge systemene for menneskene. Da må vi kjenne dem godt.

Det økte mangfoldet vil føre til at ledere i større grad må tilpasse seg, men vil også være en styrke i form av at vi sammen kan bevege oss et skritt lenger enn vi ville kunne gjort med en homogen gruppe påpeker Nina Jensen. Solfrid Flateby trekker frem et annet aspekt ved økt mangfold, og mener at i tillegg til de andre faktorene som er nevnt, vil det kreve at fremtidens ledere blir tydeligere på retning. En annen utfordring ved mangfoldet nevner Berit Svendsen spøkefullt i følgende sitat:

”Vi hadde jo opp til 30 radioplanleggere fra andre land her. Og det var jo en av dem som planla å sette en mobilmast midt på slottsplassen.”

#### *4.6.2 Innflytelse*

Totalt sett kan det se ut til at den største andelen av topplederne mener at medarbeiderne vil få økt innflytelse i fremtiden. Dette i tråd med Hillestad (2001), som påpeker at det har skjedd en maktforskyvning i arbeidstakers favør. Det ser allikevel ut til at det går mot et mer balansert bytteforhold, der arbeidsgiver gir, så lenge arbeidstaker gir og omvendt. Teorien påpeker at maktpyramiden vil snu (Gosal 1999). Det tror ikke Sønsteby, men han mener at vi vil se mindre av stive strukturer. Han ser også for seg at lederjobben blir mindre oppgavefokusert, og mer strategisk og overordnet. Møllerop påpeker dette godt ved følgende sitat:

”Du kan ikke fraskrive en leder ansvar, men du kan gi andre både æren og skylden. Ansvaret vil alltid ligge der, det vil bare ta andre former.”

Økt innflytelse vil medføre at fremtidens ledere må bli bedre til å lytte og være mer inkluderende for å beholde de beste. Konkurransen om de beste talentene gir arbeidstakerne mer innflytelse, men her mener Herland at vi vil komme til et ”tipping point”. Det er grenser for hvor stor

---

innflytelse arbeidstakerne kan få, sier han. Paul Chaffey følger opp dette, og mener at dette er noe vi må rydde opp i. Vi kan ikke dra ut i uendelige beslutningsprosesser. Det vil bli en lederoppgave å tydeliggjøre mener han. Grønbech ser behovet for at fremtidens ledere må bli enda bedre på å lede og være en såkalt gallionsfigur som medarbeidere ser opp til. Som leder vil du ellers fort miste din plass. Mange unge talenter vil puste sin leder i nakken.

En som ikke har troen på en gallionsfigur er Nina Jensen. Hun tror allikevel at vi fortsatt vil ha behov for lederen som en samlende kraft mot et enhetlig mål. Tydelig retning trekkes frem av flere av topplederne og er kanskje en faktor av et mer uoversiktlig og komplekst samfunn. Da må noen holde totaloversikten.

Noen av topplederne mener at pyramiden allerede er snudd, og at fremtidens ledere vil bli en tilrettelegger. Myrdahl, Fosser og Hammer Madsen mener at makten allerede i dag ligger hos arbeidstakerne. Det er de som sitter inne med kompetansen, og det gir makt. Flateby balanserer dette synet ved å trekke frem at innflytelsen til arbeidstakere avhenger av arbeidsledigheten, men om den fortsetter slik den har vært, vil vi være der at arbeidstaker sitter med makten. Svendsen trekker også frem at andre grupper med sterk innflytelse, som for eksempel individer med mange følgere i sosiale medier, vil påvirke fremtidens lederroller.

#### *4.6.3 Fleksible arbeidsordninger*

Samtlige av topplederne mener at fleksible arbeidsordninger vil påvirke fremtidens lederroller. Vi vil se en økt fleksibilitet og det er nødvendig på grunn av både klimaproblemer og befolkningsvekst. Vi må ikke for enhver pris møtes, og mange kan få utløp for noe av sitt behov for å møtes gjennom digitale kanaler og sosiale medier.

Mange vil nok frykte det å lede folk man ikke ser, men det å lede under slike omstendigheter er kanskje ikke så forskjellig som vi tror, mener Toril Nag. Flere med henne er enige om at vi må strukturere samfunnet på en annen måte. Vi har ikke infrastruktur til at alle skal komme på jobb samtidig. Det påpekes allikevel av flere at det må være en viss kjernetid og en viss struktur. Fremtidens virksomheter er også avhengig av å levere noe sammen. Trøan mener at dagens unge allerede mestrer fleksible arbeidsordninger, men at det kan bli en utfordring for de som ikke er vant til å lede på denne måten.

Fremtiden vil selvfølgelig også ha ulike type virksomheter og noen virksomheter vil kreve mer fysisk tilstedeværelse enn andre. Det er alle topplederne enige om. I kunnskapsbedrifter og

---

ledende posisjoner er der det antas at vi vil se større fleksibilitet i fremtiden. Dette muliggjøres av teknologien.

Flere av lederne nevner at det i visse miljøer spekuleres i at lederen har utspilt sin rolle i fremtiden. At behovet for ledere i fremtiden vil bli borte, er det ingen av dem som har troen på. Vi er blitt mer kravstore til både oss selv og samfunnet rundt oss og det vil kreve mer fleksible ordninger i fremtiden for at vi skal få denne kabalen til å gå opp. Her trekker Myrdahl og Hammer Madsen frem at det må være oppgaven som driver oss, ikke hvor vi er, eller når vi gjør det. En annen utvikling som trekkes frem er virtuelle team. I WWF hvor Nina Jensen er leder, er de godt vant med å jobbe på denne måten.

”Vi kan sitte i møter der en medarbeider sitter på Skype fra en fjelltopp i Himalaya og en annen fra bushen i Kongo. Jeg tror god ledelse er god ledelse uavhengig av plattform, men det kan by på utfordringer for ledere i en overgangsperiode”

Når nye måter å jobbe på kommer til, kommer også behovet for balanse. Berit Svendsen trekker frem et eksempel på dette. Hun påpeker at det er fullt mulig å flørte på nett, men at man ikke blir forelsket på epost. Da må kjemien stemme i virkeligheten sier hun. Dette støtter Haugli og Herland, som begge mener at tilstedeværelse kan bli eksotisk, og at det kanskje vil svinge.

#### *4.6.4 Selvrealisering*

Antakelsen om at fremtidens arbeidstakere vil ha et økt behov for selvrealisering har mye til felles med økt individualisering som en samfunnstrend. Alle topplederne påpeker viktigheten av å tilrettelegge for å tiltrekke seg og beholde de beste arbeidstakerne i virksomheten. Alle vil være en del av et vinnerlag og det må fremtidens ledere skape. Når det finnes muligheter for å velge, så vil selvfølgelig arbeidstakerne velge den virksomhet som passer dem selv best. Flere av topplederne trekker også frem balanse her og at det må være en viss fleksibilitet fra begge sider.

Så lenge selvrealisering inneholder blant annet fysisk aktivitet og det å tilegne seg kunnskap, så vil det også være positivt for arbeidsgiver trekker Grønbech frem. Det å oppnå gode resultater er også selvrealisering for mange. Myrdahl trekker frem Google som et godt eksempel på balansen mellom det å la de ansatte realisere seg selv og samtidig virksomhetens mål. Det trenger ikke være noen motsetning mellom disse to mener Sønsteby, men det må settes i system av lederen.

---

Meningsfullt arbeid trekkes frem som noe fremtidens arbeidsgivere må vektlegge for å være attraktive. Jensen mener sammen med flere at det vil bli viktig å sette grenser, for eksempelvis hvor mange ganger man kan gå på ski i arbeidstiden. Det er misforstått når selvrealisering kun handler om fritidsaktiviteter, da er du på feil sted, mener hun. Det å kun realisere seg selv mener Trøan vil være passé i fremtiden. Møllerop spiller videre på dette og mener at selvrealiseringsbølgen vil få et tilbakeslag. Generasjonen som kommer ut i arbeidslivet i dag tror de kan knipse og få sin første lederjobb, de vil fort møte virkeligheten mener han.

#### ***4.7 H3: Fokus på prestasjonskultur vil påvirke fremtidens lederroller.***

Fremtidens fokus på prestasjonskultur gir utslag i et mer holistisk mål bilde. Vi må ha fokus på totalomsetning, der kommer både bærekraft og samfunnsansvar inn, ikke bare bunnlinjen. Dette er både Nag og Trøan enige om. Samfunnsoppdraget blir også viktig for fremtidens ledere og både privat- og offentlig sektor har et viktig samfunnsoppdrag legger Trøan til. Dette kan linkes til det å ha moderat høy prestasjonsorientering og et helhetlig syn på målbildet, som trekkes frem av Høst (2011), som en viktig egenskap hos effektive ledere på tvers av flere studier og forskningsmetoder.

Prestasjonskultur vil bli enda tydeligere i fremtiden på grunn av den økte konkurransen. Arbeidstakere ønsker å ha noe å strekke seg etter, det må vi med en global konkurranse, mener Warncke. Grønbech legger til at han mener vi vil se mer prestasjoner og mindre politikk i fremtiden. Det vil ikke lenger nytte å smiske seg til toppen sier han.

Andre faktorer som trekkes frem å påvirke fremtidens lederroller er økt ambisjonsnivå fra fremtidens arbeidstakere. For å balansere dette må fremtidens ledere legge til rette for meningsfullt arbeid og selvmotivasjon. Selvmotivasjon mener både Fosser og Møllerop skapes ved å fokusere på arbeidstakernes styrker, noe som også trekkes frem som en viktig del av prestasjonsfokus av Drucker (2008). Flere av topplederne trekker frem at prestasjonskultur vil kreve tilpasning til individet. Spesielt med økt mangfold vil ikke en oppskrift passe alle.

Økt konkurranse vil fremtvinge et økt fokus på prestasjonskultur. Det må fremtidens ledere levere. Svendsen påpeker at det ikke noe motsetning mellom fokus på prestasjoner og feiring, motivasjon og energi. Bass (1990) påpeker også høyt energinivå som et viktig trekk ved effektive ledere. Det mener hun ligger til grunn for en god prestasjonskultur, og støttes av flere av de andre informantene på dette.

---

Et annet aspekt ved økt fokus på prestasjon er at det for kan bli et komplisert målbildet der alle mål er like viktige. Det vil bli en viktig oppgave for fremtidens ledere å forenkle dette bilde mener Chaffey. Herland legger til at det blir viktig å fokusere på oppnåelig mål, som igjen vil gi bedre resultater.

#### **4.8 H4: Lederferdigheter vil påvirke fremtidens lederroller.**

Hypotesene H4 – H6 presenteres i ordskyer, der de ordene som er størst, er de som er nevnt av flest informanter. Det er tydelig at ferdigheter, oppgaver og trekk ikke har vært like lett for alle informanter å skille. Det kunne med fordel vært tydeligere definert ovenfor informantene i intervjuet. Svarene gir allikevel en tydelig grafisk fremstilling av hvilke faktorer topplederne mener vil påvirke fremtidens lederroller innenfor hver kategori. Dette er faktorer som allerede er diskutert i analysen. Det vil derfor være en oppsummering av de faktorene som allerede er diskutert tidligere i analysen.

*Figur 7: Hvilke lederferdigheter blir viktig for en leder å tilegne seg for å utøve de ulike lederrollene effektivt i fremtiden?*



#### **4.9 H5: Lederoppgaver vil påvirke fremtidens lederroller.**

*Figur 8: Hvilke lederoppgaver vil bli viktige for fremtidens ledere?*





---

#### 4.10 H6: Ledertrekk vil påvirke fremtidens lederroller.

Figur 9: Hvilke personlige egenskaper eller trekk ved lederen vil bli viktig for effektiv utøvelse av lederroller i fremtiden?



#### 4.11 H7: Innovasjon og entreprenørskap vil påvirke fremtidens lederroller.

Det er kanskje ikke så rart at alle topplederne er samstemte når det gjelder viktigheten av innovasjon og entreprenørskap og at dette vil påvirke fremtidens lederroller. Det de alle også er enige om er at det må være et sterkt fokus på dette internt i virksomheten. Det de ikke alle nødvendigvis er helt enige om er hvor vidt lederen faktisk må gå foran som en driver for innovasjon, eller om det holder at denne funksjonen blir ivaretatt av andre roller i organisasjonen.

Flere av informantene trekker frem at fremtidens ledere må tørre å satse mer på innovasjon, og det å stå i den usikkerheten at det også kan være stor økonomisk risiko forbundet med dette. Et annet viktig aspekt som trekkes frem er at fremtidens ledere vil måtte evne å tåle mer risiko generelt. Allikevel er det viktig å fokusere innovasjonen på det virksomheten skal være god på. Ingen kan bli god på alt. Viktigheten av innovasjon for fremtidens ledere oppsummeres i følgende sitat som også er i tråd med Schumpeters (1942) sitt syn på entreprenøren som en viktig initiativtaker:

”Jeg pleier å si til hele Telenor Norge, om vi ikke driver innovasjon, blir vi faset ut med fasttelefonen” – Berit Svendsen

---

## 5.0 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å beskrive hvilke lederroller dagens toppledere mener blir viktige å mestre i fremtiden, hvilke variabler som antas å påvirke fremtidens lederroller, og hvordan dagens toppledere mener disse variablene vil påvirke fremtidens lederroller mot 2030. Gjennom teorigjennomgangen i denne oppgaven kom jeg frem til sju ulike variabler som vil kunne påvirke utøvelse av fremtidens lederroller. Variablene som antas å påvirke fremtidens lederroller er samfunnstrender, forventninger om fremtidens arbeidstakere, fokus på prestasjonskultur, lederferdigheter, lederoppgaver, ledertrekk, og innovasjon og entreprenørskap. Jeg vil her i konklusjonen presentere hovedfunnene i denne oppgaven.

### *5.1 Fremtidens lederroller*

Når det gjelder hvilke lederroller dagens toppledere mener blir viktigst å mestre for fremtidens ledere er det tre lederroller som utpeker seg. De tre lederrollene som blir trukket frem av topplederne som viktigst å mestre i fremtiden er rollene entreprenør, nettverksbygger og talsmann.

Entreprenørrollen handler om å kontrollere og skape endringer i organisasjonen. Lederen som nettverksbygger handler om å kunne bygge gode relasjoner til menneskene rundt seg. Dagens toppledere mener at ledere i fremtiden må kunne mestre det å kommunisere med både interne og eksterne kontakter i større grad enn de gjør i dag. Fremtidens ledere må også være i stand til å bygge nettverk effektivt på vegne av både seg selv og organisasjonen de leder. Rollen som talsmann handler om å representere og være et talerør for organisasjonen, og overføring av informasjon og organisasjonens mål til personer utenfor virksomheten. Det kan derfor tyde på at det å kommunisere informasjon eksternt blir viktigere for fremtidens ledere.

Totalt sett er det grupperingen med de tre ulike informasjonsrollene som utpeker seg som den viktigste gruppen av lederroller. Det kan betyr at informasjon blir et viktig aspekt ved fremtidens lederroller. Det vil da dreie seg om å representere virksomheten, være talerør for organisasjonen og overføre informasjon og organisasjonens mål til folk utenfor virksomheten. Det handler også om å kommunisere potensielt nyttig informasjon til kolleger og eget team. Til slutt handler det om å regelmessig oppsøke informasjon som er potensielt nyttig for egen organisasjon.

Samtlige av topplederne er enige om at lederrollene vil være konstante også i fremtiden, men at de vil skifte vektning, og at de overnevnte tre rollene utpeker er de som vil bli mest fremtredende.

---

Et annet interessant funn som ble nevnt spesifikt av fem av topplederne, men også antydning av flere gjennom intervjuene, er rollen som gallionsfigur. Her kom det frem at det i et stadig mer komplekst samfunn vil bli et behov for en tydelig leder som inspirerer og viser tydelig retning inn i fremtiden. Fremtidens nye gallionsfigur.

### **5.2 Samfunnstrender**

Det er ingen overraskelse at vi finner støtte for at de ulike samfunnstrendene vil påvirke fremtidens lederroller. Teorien påpeker at internasjonalisering, økt kompetanse, individualisering og generasjonsforskjeller er viktige samfunnstrender som vil påvirke fremtidens lederroller. Det kan se ut til at topplederne er splittet i synet på hvorvidt generasjonsforskjeller vil påvirke. Den største andelen av informantene mener at denne trenden vil bli den minst viktige av de fire. Topplederne selv trekker frem teknologi, endringstakt, fleksibilitet og samfunnsansvar som viktige samfunnstrender som vil påvirke fremtidens lederroller. Teknologi er den trenden som i følge topplederne ser ut til å få størst betydning for fremtidens lederroller, og som kan utfordre både arbeidsplasser og hele næringer.

Mer individualisme vil påvirke fremtidens lederroller, men samtidig med dette mener mange av topplederne at de ser et sterkere behov for å tilhøre et fellesskap. Det fellesskapet må lederne skape, for å få medarbeiderne til å ønske å tilhøre virksomheten. Lojaliteten ser ut til å i fremtiden ligge mer hos individet enn i den enkelte organisasjon, men flere av informantene påpeker at det ikke trenger å være en motsetning mellom disse to. Det blir derfor en viktig lederoppgave å skape en kultur som får fremtidens arbeidstakere til å ønske å bli i virksomheten.

### **5.3 Fremtidens arbeidstakere**

I fremtiden vil vi måtte lede en mer mangfoldig arbeidsstokk, og det kan for mange oppleves som mer krevende å lede. Det vil kreve mer individuelle tilpasninger og en mer fleksibel utøvelse av lederrollen. Det vil ikke lenger være en størrelse som passer alle, men for å dra alle mot et felles mål, vil det kreve ledere som kommuniserer en tydelig retning. Et mangfoldig team vil også gi nye muligheter og det trekkes frem at mangfold kontra enfold, vil bidra til bedre resultater i fremtiden. I en fremtid der vi er nødt til å bli mer produktive, vil dette bli en viktig faktor.

Økt innflytelse er det ingen tvil om at fremtidens arbeidstakere vil ha, men topplederne mener at vi vil se et mer balansert bytteforhold. Det blir viktig for fremtidens ledere å lytte, være

---

inkluderende, men de kan allikevel ikke fraskrive seg ansvaret man innehar som leder. Det vanker en viss uenighet om maktpyramiden allerede er snudd eller om den i det hele tatt vil snu.

Fleksible arbeidsordninger vil påvirke i form av at digitale kanaler og sosiale medier vil gi nye muligheter og at vi ikke må møtes fysisk for enhver pris. Det påpekes allikevel at det blir behov for en viss kjernetid, da ikke alt kan foregå digitalt. Det trekkes også frem at pendelen kanskje vil svinge og at det vil bli eksotisk å møtes fysisk. Fremtidens ledere blir nødt til å sette fleksible arbeidsformer i system. Det vil primært være i kunnskapsbedrifter og spesielt ledende stillinger vi vil se større fleksibilitet.

Behovet for selvrealisering vil gi behov for mer fleksibel ledelse, men også her finner vi at balanse blir viktig. Selvrealisering mener topplederne handler om å realisere seg selv i tråd med virksomhetens mål. Det må gå hånd i hånd. Fremtidens ledere må her fokusere på å tiltrekke seg de beste, men det vil også bli et behov for å justere arbeidstakeres ambisjoner til et fornuftig nivå, da virksomheter også i fremtiden vil ha behov for å lever på felles resultater.

#### ***5.4 Prestasjonskultur***

Dagens toppledere mener at vi vil få et enda tydeligere fokus på prestasjonskultur i fremtiden, men at prestasjonskultur kan inneholde mer enn det vi legger i begrepet i dag. Flere av informantene mener at vi må få et mer holistisk syn på prestasjoner, som inkluderer både samfunnsoppdrag, individet og virksomheten.

#### ***5.5 Fremtidens leder***

Lederoppgavene som trekkes frem som de viktigste påvirkene av lederrollen i fremtiden er gjennomføringsevne, det å skape lagånd og det å kunne ta beslutninger. Dette gjelder også det å kunne støtte fremtiden arbeidstakere til å ta egne beslutninger.

Lederferdighetene som trekkes frem er det å kunne peke ut en tydelig retning, være god på å kommunisere og det å ha en god virksomhetsforståelse. I virksomhetsforståelse legges det å ha et godt bilde av både interne og eksterne faktorer for å kunne manøvrere godt i en mer kompleks verden.

Ledertrekkene som trekkes frem som vesentlige påvirkere av fremtidens lederroller er det å være relasjonell, altså ha god menneskelig kunnskap. Her nevnes også det å være ekstrovert av mange av informantene, som et viktig trekk ved fremtidens ledere, selv om flere av topplederne mener

---

at om man er introvert eller ekstrovert, ikke har så stor betydning. Til slutt er det mot og det å evne å ta risiko som trekkes frem som et viktig trekk.

### ***5.6 Innovasjon og entreprenørskap***

Innovasjon og entreprenørskap vil klart påvirke fremtidens lederroller. Med økt endringstakt, ny teknologi og et mer komplekst samfunn vil det være essensielt for fremtidens ledere å være i forkant av dette og være i førersete når det gjelder innovasjon. Informantene trekker frem at fremtidens ledere må kunne ta økt risiko og på en eller annen måte legger til rette for at innovasjon settes i system i virksomheten. Dette er helt i tråd med at rollen som entreprenør kommer tydelig frem som en av de viktigste rollene for fremtidens ledere.

### ***5.7 Følger for teori og praksis***

Hvilke følger vil så funnene i denne oppgaven få for teori og praksis? Kanskje blir det et behov på bakgrunn av funnene å lage nye emner i utdanning og kurs for ledere, for å sikre at fremtidens ledere står bedre rustet for en mer kompleks fremtid. Behovet for å prosessere informasjon, kommunisere og det å lede et større mangfold gjør seg tydelig gjeldende. Kanskje vil vi også måtte se etter andre egenskaper når vi i fremtiden rekrutterer ledere på ulike nivåer. Det vil være viktig for fremtidens ledere å ha innsikt i de ulike faktorene som påvirker utøvelse av lederrollene i fremtiden, og der bør utdanningsinstitusjoner og virksomheter ta sitt ansvar når de utdanner og utvikler fremtidens ledere.

### ***5.8 Forslag til videre forskning.***

Denne oppgaven tar for seg 15 norske topplederes refleksjoner rundt fremtidens lederroller og hvilke variabler som vil påvirke disse. Det vil være interessant for videre forskning å se om toppledernes syn på dette, sammenfaller med andre ledernivåer og arbeidstakeres syn på den samme problematikken. For å få dypere innsikt i hva som faktisk vil påvirke fremtidens lederroller, og for å se dette i et helhetlig perspektiv kan det anbefales gjøre breddestudier rundt denne problematikken, for å kunne undersøke om resultatene i denne oppgaven er generaliserbare eller ikke.

---

## 6.0 Litteraturliste

- Baron, R.A. (1989): *Personality and organizational conflict: Effect of the Type A behavior pattern and self-monitoring*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 281-296.
- Bass, B.M. (1990): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Boyatzis, R.E. (1982): *The competent manager*. New York: John Wiley
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row
- Busch, T. (2013): *Akademisk skriving. For bachelor og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carroll, C.H.D., Fuhrer, J.C. og Wilcox, D.W. (1994): *Does consumer sentiment forecast household spending? If so, why?* *American Economic Review*, 84:1397-1408.
- Colbjørnsen, T. (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Drucker, P. F. (2007): *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Elsevier.
- Drucker, P. F. (2008): *Management*. Revised edition. New York: Harper & Row
- Ghoshal, C., & Bartlett, C. (1999): *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach to Management*. New York: Collins Business.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H., og Silkoset, R. (2004): *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget AS: Norwegian Academic Press.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988): *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hillestad, Tore. (2008): *Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I Teamorganisering: veien til mer fleksible organisasjoner*. red. Assmann, Rune, 163-192. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005): *What we know about leadership*. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Associates (1999): *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. In W. H. Mobley, M. J. Gressner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171 – 233). Stamford, CT: JAI Press
- Howard, A. & Bray, D.W. (1988): *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

- 
- Høst, T. (2001): *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Infuture (2009): *Fremtiden arbeidsliv*. Rapport. HSH.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281 – 295). West Orange, NJ: Leadership Library of America
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte P., A. (2011): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Katona, G. (1975): *Psychological Economics*. New York: Elsevier.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978): *Social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> edition. New York: John Wiley.
- Litwin, G.H. og Stringer, P.A. (1966): *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of research, Harvard Business School.
- Martinsen Ø. L. (2005): *Ledelse – Spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005 Handelshøyskolen BI. Oslo: Nordberg hurtigtrykk.
- McClelland, D.C. (1975): *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D.C. og Boyatzis, R.E. (1982): *Leadership motive pattern and long term success in management*. *Journal of Applied Psychology*, 67.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009): *Managing*. Great Britain: Prentice Hall, Financial Times.
- Ringdal, K. (2013): *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robert S. Kaplan og David P. Norton (1993): *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Rosenthal R, Jacobson L. (1968): *Pygmalion in the classroom: Teacher expectations and student intellectual development*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Schumpeter, J., A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Yukl, G. (2006): *Leadership in organizations*, Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall.

---

# 7.0 Vedlegg

## 1.0 Samtykkeskjema individuelle dybdeintervjuer

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Fremtidens lederroller"

#### Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å se på hvilke endringer i krav og forutsetninger vi vil se for lederrollen frem mot 2030 og hva som vil karakterisere utøvelse av lederroller i fremtiden og da spesifikt mot 2030. På bakgrunn av dybdeintervjuer med toppledere i dag ønsker jeg å kunne si noe om hvilke hovedtrekk vi ser i utviklingen av lederroller fremover. Studiet danner bakgrunnen for masteroppgaven i den erfaringsbaserte mastergraden Styring og Ledelse på høyskolen i Oslo og Akershus.

Du har blitt forespurt om å delta i dette studiet på bakgrunn av at du i dag innehar en rolle som toppleder og/eller har nødvendig forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studiet innebærer ett individuelt intervju med varighet på 1 time. Spørsmålene vil omhandle fremtidens lederrolle og dataene vil samles inn ved hjelp av notater og lydopptak. Intervjuet vil bli en del av den endelige masteroppgaven og hele/deler av intervjuet vil også kunne bli publisert på studentens egen nettside ChristofferHovde.com der intervjuobjektet vil være identifisert ved navn.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun student og veileder vil ha tilgang til dataene som samles inn.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30 april 2015. Dataene som er hentet inn i forbindelse med prosjektet vil ikke bli brukt til annet enn beskrevet i dette samtykkeskjema. Data vil slettes etter prosjektet er ferdigstilt, med unntak av det materiellet som er gitt samtykke om at blir publisert.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Christoffer Hovde på tlf: 93088576 eller christoffer.hovde@gmail.com. Kontaktopplysninger til veileder er: Åge Johnsen tlf: 481 06 940 eller epost: aage.johnsen@hioa.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

.....  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju*  
 *Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres.*



### Intervjuguide dybdeintervju toppledere

#### Informasjon om informanten:

Kjønn:

Alder:

Bosted:

Hvilken organisasjon leder du og hva karakteriserer denne organisasjonen?

Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen og hva er din funksjon?

Hva er din akademiske bakgrunn?

Kan du kort beskrive din lederkarriere?

Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen og hva er din funksjon?

Hva er ditt forhold til ny teknologi som for eksempel sosiale medier?

#### Intervjuspørsmål:

1: Hvilke lederroller tror du vil bli viktig å mestre for fremtidens ledere?

2: Tror du vi vil se noen nye roller for ledere i fremtiden eller vil rollene være relativt konstante?

3: Hvilke hovedtrender ser vi i samfunnet i dag, som du antar at vil påvirke utøvelse av fremtidens lederrolle?

---

4: Hvordan tror du de følgende fire samfunnstrender vil påvirke fremtidens lederroller?:

- Internasjonalisering:
- Økt kompetanse:
- Individualisering:
- Generasjonsforskjeller:

5: Hvordan tror du følgende fire forventninger om fremtidens arbeidstakere vil påvirke fremtidens lederroller?:

- Mangfold
- Innflytelse
- Fleksible arbeidsordninger
- Selvrealisering

6: Hvordan vil fokus på prestasjonskultur påvirke utøvelsen av lederroller i fremtiden?

7: Hvilke lederferdigheter blir viktig for en leder å tilegne seg for å utøve de ulike lederrollene effektivt i fremtiden?

8: Hvilke lederoppgaver vil bli viktige for fremtidens ledere?

9: Hvilke personlige egenskaper eller trekk ved lederen vil bli viktig for effektiv utøvelse av lederroller i fremtiden?

10: Hvordan blir innovasjon og entreprenørskap viktig for utøvelse av fremtidens lederroller?