



Norwegian
Business School

Denne filen er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Open <https://biopen.bi.no>.

Den inneholder akseptert versjon av artikkelen sitert under. Den kan inneholde små forskjeller fra den originale pdf-versjonen publisert i tidsskriftet.

Asting, C., & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk Økonomi & Finans*, 36(3), 200–209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04>

Tidsskriftets forlag, Universitetsforlaget, tillater at siste forfatterversjon legges i åpent publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører. <https://www.idunn.no/info/forfatter?languageld=1>

Forlagets publikasjoner er tilgjengelige via www.idunn.no

Cecilie Astring

Anne Berit Swanberg

Høyskolelektor
Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI
NO-0442 Oslo

Førsteamanuensis
Institutt for ledelse og organisasjon
Handelshøyskolen BI
NO-0442 Oslo

Nye forventninger til ledelse?

Nøkkelord: Generasjon Z, Digital ledelse, VUCA, Rettferdighet

Ingress: Det er skrevet mye om god ledelse og hva det innebærer å være en god leder. Listene er relativt overlappende og vanskelig å være uenige i (Birkinshaw 2014). Likevel, det er lov å være nysgjerrig på hvordan vår digitale, omskiftelige tid påvirker hvordan ledelse utøves og hvilke forventninger som stilles til ledelse. Særlig har vi sett nærmere på hvilke forventninger nye generasjoner har til ledelse. Vi har i den anledning spurt årets førsteklassinger ved BIs bachelorstudier om hva de mener er de viktigste lederegenskapene. Vi har sett svarene vi fikk i sammenheng med eksisterende lederteori, og framvoksende modeller for vår digitale og uforutsigbare tid. Kan dagens ledere fortsette med sin praksis når Generasjon Z entrer norske arbeidsplasser?

Hva beskriver vår tid, de som leder og de som skal ledes?

Et samfunn i endring trenger ledere som evner å få sine medarbeidere og kollegaer til å løse de utfordringene som til enhver tid er der. Medarbeidere trenger f. eks ferdigheter innen teamarbeid og kommunikasjon (Rasmussen 2016) - mens ledere må kunne motivere, delegere og følge opp. Gjengangerne er at beslutningsveiene blir kortere, det er behov for kontinuerlig læring og at vi må ta vare på talentene. Åpenhet og transparens, fokus på bærekraft, kollektive ansvar, og globalisering er andre viktige problemstillinger ledere må forholde seg til (Folge 2017; Skrede 2020).

Et begrep vi ofte støter på i litteraturen når vi leser om ledelse i vår tid er "VUCA": volatile, uncertain, complex and ambiguous. Å lede i en VUCA tid, med Covid-19 pandemien som det ferskeste eksempelet, fremtvinger egenskaper og ferdigheter som smidighet, endringsvillighet, risikoforståelse og tydelighet (Rodriguez og Rodriguez 2015; Ancona 2019). Ancona beskriver i en ny ledermodell et distribuert lederskap som skjer gjennom etableringen av effektive team for å sikre hurtighet, innovasjon og gjennomføring. Hun fremhever viktigheten av at medarbeiderne kjenner din «signatur» som leder og du skaper troverdig mening for dem rundt utfordringene som skal løses. Modellen baseres på en «Just-in-time»-struktur, og en kultur, der medarbeidere involveres i strategisk tenkning og der den kollektive intelligensen er sentral. I tillegg til disse «nye» lederegenskapene beskrevet av Ancona må ledere også forstå hvem de leder i forhold til generasjoner, ferdigheter, holdninger og verdier. VUCA og digitalisering går hånd i hånd og det er ikke bare krav til nye former for ledelse. Medarbeiderne vil trenge ferdigheter og tankesett som

støtter komplekse og stadig skiftende arbeidsoppgaver. Dette inkluderer alt fra mestring og utnyttelse av digitale verktøy til gjennomføring av oppgaver og samarbeid.

I beskrivelsen av den norske lederstilen fremheves konteksten og kulturen ledelse utøves i (Sund 2019). Den norske arbeidslivsmodellen er unik og Sund hevder at vår lederstil er preget av et flatere hierarki (avstand til makt), involvering, aksept for prøving og feiling, paternalisme (omsorg) og resultatorientering. Hun beskriver at det er noen klare fordeler i form av en positiv og støttende medarbeiderkultur der kunnskapsdeling og innovasjon har gode vekstvilkår. På den annen side trekker hun også frem noen ulemper ved en slik lederstil, f. eks en møtekultur for å oppnå enighet er svært tidkrevende samt at flate hierarkier kan medføre såkalt «kompisledelse» der særlig kritikk ikke kommer frem.

Forskning på generasjoner trekker fram viktige faktorer som påvirker og preger ulike aldersgrupper. Her fremheves politiske, økonomiske og ikke minst teknologiske forhold som gir føringer for vår forståelse og våre forventninger til ledelse (Dimock 2019). Forventninger til arbeidslivet og ikke minst hva vi ønsker oss av våre ledere vil også være ulikt mellom disse gruppene. Hvor en generasjon slutter og den neste begynner er noe flytende, de som er født tidlig eller sent i «sin» generasjon vil kunne gjenkjenne og definere seg begge veier. «Millennials», en mye omtalt generasjon er født mellom 1982 og 1999. De er myteomspunnet og beskrives ofte i litteraturen som utålmodige. Dessuten har de forventninger om raske jobbytter og forfremmelser (Rodriguez og Rodriguez 2015). De er oppvokst med internett, og beskrives som kreative og opptatt av sosiale verdier, rettigheter og rettferdighet. Litt motstridende er de samtidig opptatt av å fremheve seg selv. “Selfie”-generasjonen deler gjerne “perfekte” bilder på sosiale medier hvor de bruker mye av sin tid (Anderson et al. 2017). De yngste i Millennials-generasjonen er nå på vei ut i arbeidslivet. Studentene i vår undersøkelse representerer de siste Millennials og de første «Post Millennials» eller «Generasjon Z» som beskrives som enda mer mangfoldig enn Millennials (Dimock 2019). Kjennetegn ved Generasjon Z er en utstrakt forståelse for og utnyttelse av smarttelefon teknologi der alt er kun et tastetrykk unna; venner, banken, netthandel, underholdning og YouTube. Utålmodigheten deres kan også beskrives gjennom hvordan de tilnærmer seg problemløsning eller det å lære: Et raskt søk på nettet gir svar, f. eks «Life Hacks» (triks, ferdigheter og nye metoder som forbedrer effektiviteten i hverdagen). Denne måten å skaffe seg ny kunnskap og fakta på er kanskje en forklaring på at Generasjon Z også beskrives som en generasjon med manglende kompetanse i kritisk tenkning (Shatto og Erwin 2016).

Det norske arbeidslivet trenger at mange av oss jobber lenge (Regjeringen.no 2019), samtidig er grensen for hva som anses som «eldre» arbeidstaker i endring. I 2003 ble en 52 åring ansett som senior, i 2019 var grensen 56,6 år. Vi skal med andre ord jobbe lenger, og vi oppleves som «yngre» lenger i arbeidssammenheng. Ledere i offentlig sektor har en gjennomsnittsalder på 58,4 år, mens den i privat sektor er 56,2 år (Arbeidsgiverportalen 2019). Lederes gjennomsnittsalder plasserer dem i overgangen mellom generasjonene «Boomers» og «Generasjon X», noe som betyr at de hadde sin oppvekst på 1960 og 1970 tallet (Dimock 2019). De hendelsene og den teknologien som preger tiden vi har vokst opp i, er med på å forme oss. Millennials og Generasjon Z vil ha forventninger og ferdigheter,

verdier og holdninger som er annerledes enn det kompetansen til mange av dagens ledere består av. Mange av dagens ledere vokste opp med den kalde krigen, atomtrussel, markeder preget av statlige monopol, og kanskje husker de introduksjon av den personlige datamaskinen tidlig på 80-tallet. Som tidligere beskrevet oppfatter denne gruppen seg som «yngre» nå enn for et par tiår tilbake, de oppfordres også til å stå lenger i jobb. Ledere må m.a.o. forholde seg til mange generasjoner og et stort mangfold av ferdigheter, holdninger og verdier. Det er rimelig å reflektere over hvilke utfordringer ledere vil møte og hvordan deres lederskap vil påvirkes av ovennevnte gap sett opp mot både de yngre arbeidstakerne, men også kompleksiteten av å kanskje skulle lede medarbeidere med ulike holdninger og verdier. Wilenius har sett på ledelse i sammenheng med Kondratieff's (Wilenius 2014) 40-års sykluser i økonomien og konkluderer med at den sjette bølgen som vi nå er inne i trenger ledere som er åpne for virkeligheten og som leder gjennom å være direkte, transparente og myndiggjørende ("empowering").

Nedstengingen av Norge i midten av mars 2020, flyttet så og si hele det norske kontorlandskapet hjem over natten. Teknologien var på plass i de tusen hjem, og den store testen var å finne ut hvor gode var vi til å samarbeide, lede og jobbe effektivt over nettet. For noen bedrifter eksempelvis Telenor og Mediehuset Nettavisen (Stoltz og Tollersrud 2020; Meidell 2020) har erfaringene vært så gode at de har iverksatt frivillig hjemmekontor som permanent løsning, mens andre er mer skeptiske når de vurderer effekten av at ansatte får denne fleksibiliteten. Denne nye situasjonen i arbeidslivet er bare ett eksempel som vil tvinge frem andre former å lede på, f. eks. vil kontrollspennet en leder har i et fysisk rom være annerledes enn når medarbeidere jobber hjemmefra. Det er naturlig å tenke at gjensidig tillit, delegering og autonomi aktualiseres i en slik jobbsituasjon.

Hver generasjon har sitt sett av forventninger til sine ledere. I denne artikkelen ser vi på hva som mest sannsynlig vil karakterisere lederskap i tiåret vi så vidt har startet på. Hvilke trender innenfor ledelse kan vi forvente oss og ikke minst hvilken form for ledelse forventer dagens unge arbeidstakere at deres ledere skal utøve?

Metodisk tilnærming

Med ovennevnte utgangspunkt inviterte vi første års bachelorstudenter i et grunnkurs i organisasjonspsykologi og ledelse ved BI til å delta med en kort respons om hva de oppfatter som god ledelse. Spørsmålet de ble bedt om å gi sitt svar på var: "*Hva mener du er de tre viktigste egenskapene for en leder i vår tid?*". For at de ikke skulle la seg påvirke av fersk fagkunnskap i ledelse, valgte vi å stille dem spørsmålet i forkant av den første temaforelesningen om ledelse som var i uke 9/2020. Studentene deltok gjennom å skrive sin respons inn på en digital oppslagstavle og de ca 200 studentene som deltok ble bedt om å skrive inn 1-3 lederkarakteristikker hver. De ble oppfordret til å bruke egne ord. Til sammen fikk vi 465 responser. Av disse ble 13 responser tolket som useriøse og fjernet fra datasettet. Alle responser er anonyme. For å lete etter mønstre, forstå og tolke datamaterialet gjennomførte vi en innholdsanalyse med to iterasjoner der vi i første iterasjon slo sammen ulike grammatiske former av samme ord (f.eks. Rettferdig og Rettferdighet, og Planlegging og Planlegge). I iterasjon 2 slo vi sammen opplagte synonymer (for eksempel Motiverende, Engasjerende og Inspirerende; og Forståelsesfull, Empatisk, Omsorgsfull, Medmenneskelig

og Omtenkksom) basert på synonymordbok (Ordnnett 2020). Denne øvelsen resulterte i en reduksjon av antall ulike ord og de ti mest nevnte ordene er rangert i Tabell 1.

Tabell 1: Topp 10 forventinger til lederegenskaper

Lederegenskap		Synonymer inkludert
1.Motiverende	52	Inspirerende, Engasjerende
2.Rettferdig	32	
3.Forståelsesfull	31	Empatisk, Omsorgsfull, Medmenneskelig, Omtenkksom
4.Strukturert	27	Planmessig, Organisert, Ryddig, Målrettet
5.God til å kommunisere	20	Lytter, Gi og få tilbakemeldinger
6.Tillit	17	
7.Kontroll	15	Oversikt, Orientert, Oppdatert
8.Tydlig	13	Klar, Direkte
9.Ansvarsfull	12	
9.Forståelse for ulikhet	12	Se den enkelte, Forstå at alle er ikke like flinke

Aldersgjennomsnittet for BIs førsteårsstudenter er 21 år med kjønnsfordeling 56% menn og 44% kvinner.

Hva forventer så de unge?

Som vi ser av Tabell 1 er det særlig tre egenskaper som studentene pekte på som viktige lederegenskaper; motiverende, rettferdig og forståelsesfull. Ser vi på tabellen som helhet er det mange egenskaper som stemmer overens med det ledelsesteoriene peker på som gode lederegenskaper. Det som overrasket oss mest var at det var så mange som svarte rettferdig, en egenskap som kanskje ikke har fått så stort fokus i eksisterende ledelsesteorier.

Resultatene fra vår undersøkelse indikerer at det legges stor vekt på det menneskelige – også kalt relasjonsorienterte dimensjoner ved ledelse, noe som også sammenfaller godt med tidligere forskning og oppfatninger om hva som er god ledelse (Birkinshaw 2014). Hvorvidt forståelsen av hva som ligger i begreper som motivasjon, tillit, rettferdighet osv. betyr det samme for en arbeidstaker født på 60-70 tallet og for de som er født i 1999 eller senere, vet vi imidlertid ikke. Det hadde det vært interessant å følge opp i videre forskning.

God ledelse er bl. a. beskrevet som å inspirere og utvikle medarbeidere gjennom å gi støtte, anerkjennelse og ros til å utføre sine arbeidsoppgaver (Birkinshaw 2014; Gill, Levine og Pitt 1998). Den egenskapen studentene pekte på som den viktigste er motiverende (i Tabell 1 slått sammen med inspirerende og engasjerende). Videre peker studentene på forståelse for ulikhet, tillit og det å være lyttende som viktige egenskaper. Dette kan indikere et ønske om å bli tatt hensyn til som enkeltindivid. De lederegenskapene som vi i dag forstår som god ledelse ser fortsatt ut til å være viktig, men det er ikke sikkert det er tilstrekkelig for Generasjon Z som også karakteriseres som den mest mangfoldige og best utdannede generasjonen noen sinne (Fry og Parker 2018).

Rettferdig er som nevnt den egenskapen som overrasket oss mest. De unge studentene kan legge flere betydninger i hva det betyr og som gjør konseptet multidimensjonalt. Hvilken rolle rettferdighet spiller for ledereffektivitet og motivasjon av medarbeidere er lite undersøkt (Bacha og Walker 2013). En fersk metaanalyse (Karam et al. 2019) viser at effektiv

ledelse også innebærer elementer av rettferdighet. I følge Cropanzano, Bowen og Gilliland (2007) er det tre ulike typer av rettferdighet som opptar medarbeidere. De knytter rettferdighet til utbytte, til prosedyrer og til det mellommenneskelige. Organisasjoner som har fokus på ovennevnte kan lettere få igjennom vanskelige og upopulære beslutninger enn organisasjoner som er lite opptatt av rettferdighet. Kunnskap om og forståelse av hvordan rettferdighet oppleves blant unge arbeidstakere kan dermed ha betydning for lederes evne til påvirkning. Men det er ikke sikkert at det er de ovennevnte formene for rettferdighet våre respondenter er opptatt av, det kan eksempelvis også knyttes til mangfold, dvs. ulikhet alder, kjønn, etnisitet og funksjon, men det kan også knyttes til ferdigheter, utdanningsbakgrunn, holdninger og verdier. Hvis den antakelsen stemmer, er det viktig å gå mer inn på hva denne gruppen legger i mangfold og en diskusjon som er mer dreiet mot mangfoldsledelse, dvs. at ledere ser verdien av ulikheter og komplementær ferdigheter som ressurser for å oppnå resultater (Einarsen et al. 2017). Det er interessant å merke seg at empatiske ledere i større grad er opptatt av å utøve rettferdighet enn ledere som er mindre opptatt av empati (Cornelis et al. 2013). Å oppleve seg rettferdig behandlet kan dessuten forhindre utmattelse hos medarbeidere og redusere betydningen av god ledelse (Perko et al. 2016). Det sterke fokuset de unge har knyttet til sine rettigheter kan også være en forklaring på at mange peker på rettferdighet som en viktig lederegenskap.

Vår undersøkelse kan gi oss et lite innblikk i hva som forventes av ledere i tiden fremover. Hvordan kan disse forventningene passe inn i dagens lederpraksis og hva må evt. endres for å møte de nye generasjonenes forventinger?

Hvordan lede de nye generasjonene?

Mange ledere kan oppfattes som effektive når de oppnår gode økonomiske resultater. Hvorvidt dette indikerer god ledelse har med hvordan vi definerer ledelse å gjøre. At det ikke er tilstrekkelig å se på finansielle indikatorer påpekte Kaplan og Norton i Harvard Business Review allerede i 1992 med sin modell Balansert målstyring (Kaplan og Norton 1992). «Triple Bottom Line»-modellen (Slaper og Hall 2011; Elkington 1999) måler sosiale og miljømessige indikatorer i tillegg. Å ta hensyn til miljøet og menneskene i tillegg til økonomien gir en mer helhetlig og nyansert måte å vurdere organisasjonen på.

Undersøkelsen vår indikerer at relasjonsorientering er viktigst for den nye generasjonen, men at også struktur og tydelighet er sentrale egenskaper i ledelse. Sund (2019) skriver at effektive norske ledere balanserer lederutøvelsen hårfint mellom relasjoner og oppgaver: for mye fokus på relasjoner går utover fremdrift av oppgaver og vice versa. En effektiv lederstil er særlig knyttet til kulturen og verdiene som organisasjonen står for. Sund forklarer dette gjennom hvordan positive og negative emosjoner henholdsvis styrker og svekker medarbeidernes støtte til leder og derav effekt på oppgavegjennomføring. I vår undersøkelse trekkes rettferdighet frem som en viktig lederegenskap, og som nevnt er dette en egenskap som ofte er forbundet med verdier. Det er rimelig å anta at urettferdighet vil vekke negative emosjoner og at fokuset på rettferdighet - og som en følge av det også transparens og åpenhet - vil bli enda viktigere i ledelsen av de yngre generasjonene enn hva vi har sett frem til nå.

Mer fleksible arbeidstider og -steder krever nye ferdigheter for både medarbeidere og ledere. De unges forventinger til å «bli sett», lyttet til, bli behandlet rettferdig, og forstått (Tabell 1) enten det er på arbeidsplassen eller på hjemmekontoret utfordrer eksisterende

praksis for mange ledere i dag. Den norske flate organisasjonsstrukturen kan oppleves enda flatere med utstrakt bruk av hjemmekontor. Når det er lite eller ingen fysisk kontakt mellom medarbeidere og leder blir det naturlig å tro at det digitale nærværet blir desto viktigere. Leder må mestre budskapsformidling og kommunikasjon over nettet, samt å styre ressurser og fordele arbeidsoppgaver i en digital kontekst. Medarbeiderne må leve opp til den tillit de får, tilegne seg nødvendige ferdigheter i digitalt samarbeid og digitale arbeidsverktøy. Hvor selvstendige den nye generasjonen er når det kommer til autonomi og selvledelse sier vår undersøkelse ingenting om, men vi kan anta at de har behov for en god del struktur i arbeidshverdagen. Dette med referanse til deres ønske om struktur (Tabell 1), men også fordi de tilhører en generasjon med foreldre som har vært spesielt opptatt av å støtte sine barn i oppveksten (såkalte «curlingforeldre»). Arnulf (2019) ser på hvordan lederrollen påvirkes av stadig mer digitale arbeidsmetoder gjennom fire elementer; kommunikasjon, beslutninger, planlegging og ansvar for organisasjoner. Nye digitale kommunikasjonskanaler krever nye former for kommunikasjon, «big data» endrer og desentraliserer beslutningsprosessene og digital transformasjon beskrives som en kontinuerlig «ommøbleringsprosess» av forretningsmodeller og organisasjonsstrukturer med dertil egnet ledelse. Når det gjelder ledelse av organisasjoner reflekterer han over hvorvidt ordet vil endre betydning eller faktisk forsvinne helt. Det gjenstår å se hvorvidt det som anses som god ledelsespraksis i dag vil overleve en digital ledelseskontekst.

Ser vi en trend?

Nye generasjoner er på vei inn i arbeidslivet. Vi har samlet og diskutert noen indikasjoner på hva de mener om fremtidens ledelse. Spørsmålet er om dagens ledere er rustet til å ta dem godt imot og til å ta i bruk deres unike kompetanse?

I et forsøk på å konkludere tør vi påstå at ledelse ikke blir enklere fremover, men kanskje annerledes. Ikke bare skal relasjoner og oppgaver balanseres, et arbeidsliv i hurtig endring i ukjent terreng skal også tas hensyn til. Unge medarbeidere kommer med mange forventinger og krav om rettigheter, men også ny kompetanse som leder har en gylden anledning til å utnytte for å oppnå resultater. Om vi kan peke på noen ny retning eller trender innen ledelse, måtte det være forventningene om rettferdighet fra leder. Vi vet foreløpig for lite om hva dette innebærer, men mener dette kan være relevant å se nærmere på.

Arnulf (2019) mener at begrepet «ledelse» bør ses i kontekst og forstås som et begrep i kontinuerlig utvikling. Generasjon Z ser ut til å bli den generasjonen som ved å utnytte fleksibiliteten ny teknologi gir vil perfeksjonere sjongleringen av sitt arbeidsliv og sin fritid mellom ulike arenaer. Med nye generasjoners forventning til ledelse og at ledelse i større grad skjer i det digitale rom, og det faktum at vi lever i en VUCA tid (volatile, uncertain, complex and ambiguous), er det rimelig at vi må forvente en utvikling av hva som oppleves som effektiv ledelse.

Referanser

Ancona, Deborah. 2019. "Five Rules for Leading in a Digital World." *MIT Sloan Management Review*, 61 (1): 1-4.

- Anderson, Heather J., John E. Baur, Jennifer A. Griffith og M. Ronald Buckley. 2017. "What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation." *The Leadership Quarterly*, 28 (1): 245-260. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.001
- Arbeidsgiverportalen. 2019. "Dette er alderen da lederen din synes du er «gammel»". <https://arbeidsgiver.difi.no/nyhet/2019/11/dette-er-alderen-da-lederen-din-synes-du-er-gammel>
- Arnulf, Jan Ketil. 2019. "Ledelse i en digital tidsalder." I *Perspektiver på ledelse*, redigert av Øyvind L. Martinsen, 87-103. Oslo: Gyldendal.
- Bacha, Eliane og Sandra Walker. 2013. "The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fairness." *Journal of business ethics*, 116 (3): 667-680.
- Birkinshaw, Julian. 2014. *Bli en bedre sjef: hvorfor god ledelse er så vanskelig*: Cappelen Damm akademisk
- Cornelis, Ilse, Alain Van Hiel, David De Cremer og David M Mayer. 2013. "When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules." *Journal of Experimental Social Psychology*, 49 (4): 605-613.
- Cropanzano, Russell, David E Bowen og Stephen W Gilliland. 2007. "The management of organizational justice." *Academy of management perspectives*, 21 (4): 34-48.
- Dimock, Michael. 2019. "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins." *Pew Research Center*, 17: 1-7.
- Einarsen, Ståle, Øyvind L. Martinsen, Anders Skogstad og David Keeping. 2017. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Elkington, John. 1999. "Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium." *Australian CPA*, 69 (11): 75-76.
- Folge, Terje. 2017. "Ledelsesutfordringer mot 2020.". <https://www.dagensperspektiv.no/2017/ledelsesutfordringer-mot-2020>
- Fry, Richard og Kim Parker. 2018. "Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet: A Demographic Portrait of Today's 6-to 21-Year-Olds." *Pew Research Center*.
- Gill, Roger, Niall Levine og Douglas C. Pitt. 1998. "Leadership and Organizations for the New Millennium." *Journal of Leadership Studies*, 5 (4): 46.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance". <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Karam, Elizabeth P, Jinyu Hu, Robert B Davison, Matthew Juravich, Jennifer D Nahrgang, Stephen E Humphrey og D Scott DeRue. 2019. "Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice." *Journal of Management Studies*, 56 (1): 134-171.
- Meidell, Henrik B. 2020. "Gunnar Stavrum fjerner fast arbeidstid og arbeidssted i Nettavisen". <https://www.nettavisen.no/okonomi/gunnar-stavrum-fjerner-fast-arbeidstid-og-arbeidssted-i-nettavisen/3423980248.html>
- Ordnnett. 2020. <https://www.ordnett.no/>
- Perko, Kaisa, Ulla Kinnunen, Asko Tolvanen og Taru Feldt. 2016. "Back to basics: The relative importance of transformational and fair leadership for employee work engagement and exhaustion."
- Rasmussen, Janicke 2016. *Skills Survey – a summary*: Handelshøyskolen BI
- Regjeringen.no. 2019. "Vi trenger flere seniorer i arbeidslivet". <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vi-trenger-flere-seniorer-i-arbeidslivet/id2653714/>
- Rodriguez, Alejandro og Yolanda Rodriguez. 2015. "Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". " *Journal of Management Development*.
- Shatto, Bobbi og Kelly Erwin. 2016. "Moving on from millennials: Preparing for generation Z." *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47 (6): 253-254.

- Skrede, Maria Caroline. 2020. "Seks trender innen ledelse i 2020". Lederne.no.
<https://lederne.no/2020/02/13/seks-trender-innen-ledelse-i-2020/>
- Slaper, Timothy F og Tanya J Hall. 2011. "The triple bottom line: What is it and how does it work."
Indiana business review, 86 (1): 4-8.
- Stoltz, Torkil og Tore Tollersrud. 2020. "Telenors ansatte trenger ikke møte fysisk på jobb i fremtiden – får selv bestemme arbeidssted". <https://www.nrk.no/norge/telenors-ansatte-trenger-ikke-mote-fysisk-pa-jobb-i-fremtiden--far-bestemme-arbeidssted-selv-1.15038899>
- Sund, Berit. 2019. *Typisk norsk å være (selv)god : en liten bok om den norske lederstilen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Wilenius, Markku. 2014. "Leadership in the sixth wave—excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010–2050." *European Journal of Futures Research*, 2 (1): 36.