



# LEDELSE I FREMtidENS ARBEIDSMARKED

En internasjonal  
rapport fra Talogy





Ledere må forstå og være forberedt på at hva ansatte og virksomheter trenger fra en god leder, dette vil endre seg drastisk og raskt i løpet av de neste fem årene.



**Ansatt**

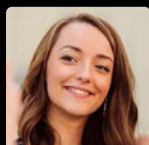
Legemiddel- og helsesektoren

## Forfattere



**Dan Hughes**

Director of International R&D



**Poppy Boothroyd**

Research Consultant



**Jill Pennington**

Consulting Director



**Emily Goldsack**

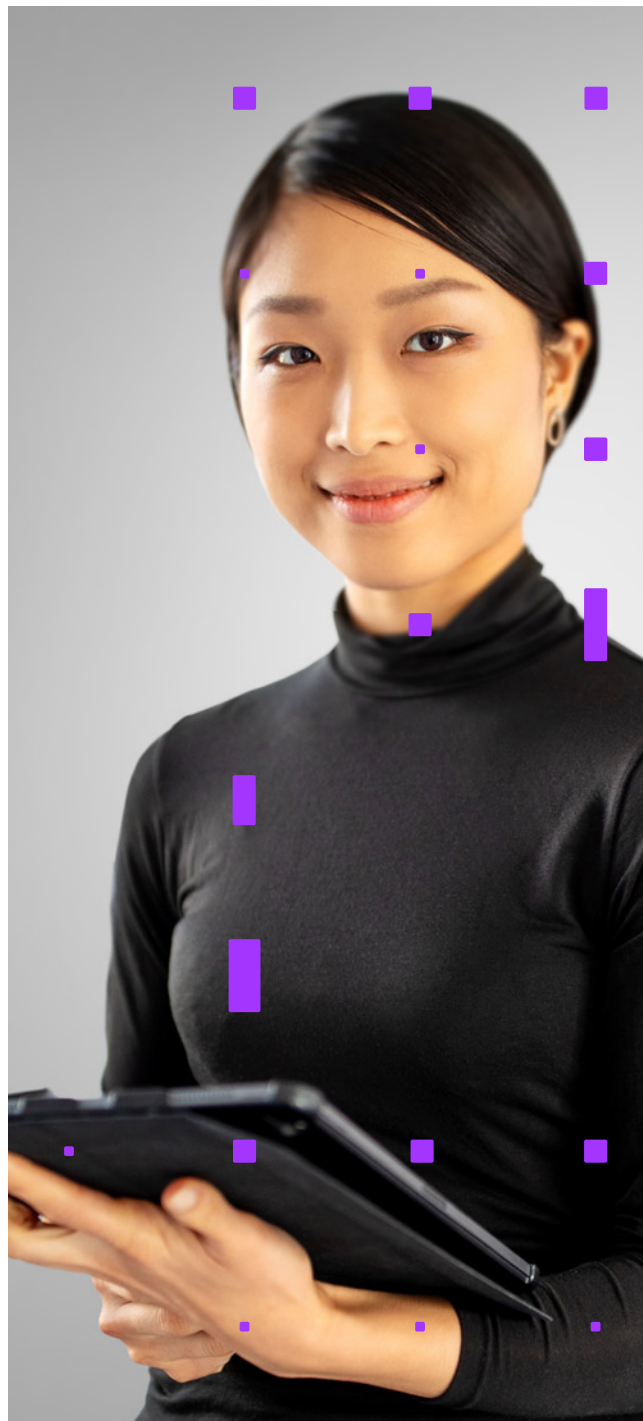
Research Analyst

# Introduksjon

Arbeidsverdenen endrer seg stadig, og parallelt med dette debatteres og revurderes lederens rolle og egenskaper. Endringene i hvilke forventninger som stilles til ledere, har skutt fart under koronapandemien, som har understreket hvilken betydning ledere har for de ansattes jobbopplevelse når det gjelder motivasjon, engasjement og velvære.

I bunn og grunn er ledelse en interaktiv, gjensidig påvirkningsprosess der både lederen, de som ledes, og den spesifikke organisasjonsmessige konteksten spiller en viktig rolle<sup>1</sup>. Dette understreker hvor viktig den ansattes perspektiv og den aktuelle arbeidskonteksten er for å fastslå hva effektiv ledelse innebærer nå og i fremtiden. Du kan bare være en ekte leder hvis andre personer ønsker å følge deg. Det er ikke nok å bare støtte seg til en formell status<sup>2</sup>. Ledere må være i stand til å engasjere ansatte slik at de jobber sammen for å oppnå viktige mål for organisasjonen, og på den måten drive resultater, holde på ansatte og innovere. Hvis ansatte føler at lederens atferd ikke er i deres interesse eller imøtekommer deres behov, vil dette ha negativ innvirkning på prestasjonene.

Ledere må dessuten endre og utvikle metodene sine etter hvert som de ansattes forventninger og arbeidskonteksten endrer seg. Covid-19 hadde en stor påvirkning på arbeidsverdenen, og vi kan forvente at det vil føre til varige endringer i organisasjoner og hva ansatte verdsetter og ønsker å få ut av arbeidet sitt<sup>3</sup>. Vi har nå kommet til et punkt der det er viktig å se tilbake på hva som definerer effektiv ledelse i den restrukturerte arbeidsverdenen.



Vi har utforsket endringer i lederrollen gjennom en internasjonal studie med **1950 respondenter**, hvor vi undersøkte ulike perspektiver og spørsmål rundt dagens og fremtidens ledelse – med fokus på fire **forskningstema**:

## Forskningstemaer

1

### Virkningen av ledelse på organisasjonens prestasjoner

- Hvor viktig er ledelse for organisasjonens prestasjoner?
- Hvor effektiv er ledelsen i organisasjonen nå?
- Hvilke lederatferder er viktigst for å oppnå resultater?

2

### Virkningen av ledelse på de ansattes opplevelse

- Hvordan må ansatte føle seg for å yte sitt beste?
- Hvor viktig er en positiv ansattopplevelse for organisasjonens suksess?
- Hvordan er kvaliteten på den ansattes opplevelse i organisasjonen nå?
- Hvilke lederatferder har mest å si for den ansattes opplevelse?

3

### Ting vi har lært om ledelse under pandemien

- Hvor effektivt håndterte lederne virkningene av pandemien?
- Hva var det beste lederne gjorde som respons på pandemien?
- Hva kunne de ha gjort bedre?
- Hva gjorde ledere annerledes i pandemien som ansatte ønsker at de skal fortsette å gjøre?

4

### Fremtiden for ledelse – kritiske utfordringer og hvordan ledere kan håndtere dem

- Hva er de viktigste utfordringene for ledere i løpet av de neste fem årene?
- Hvor forberedt er ledere på disse utfordringene?
- Hvilke lederatferder vil være viktigst i fremtiden?
- Hva må ledere gjøre annerledes?

For å gi en grundig oversikt over hva som er viktig innen ledelse nå og i fremtiden, hentet vi data fra en rekke perspektiver – ansatte, ledere selv og organisasjonen. Dette gir en mulighet til å finne både gjentakende temaer og motstridende synspunkter.

# Forskningsmetoder



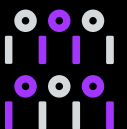
## Den ansattes synspunkt



Nettbasert spørreundersøkelse blant **1077** ansatte i forskjellige organisasjoner



Utvalg fra **21** land



Varierte stillinger, sektorer og organisasjonsstørrelser

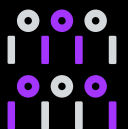
## Lederens synspunkt



Nettbasert spørreundersøkelse blant **838** personer i stillinger med lederansvar



Utvalg fra **34** land



Varierte ledernivåer, stillinger, sektorer og organisasjonsstørrelser

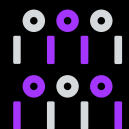
## Organisasjonens synspunkt



Strukturerte dybdeintervjuer med **35** personalledere i forskjellige organisasjoner



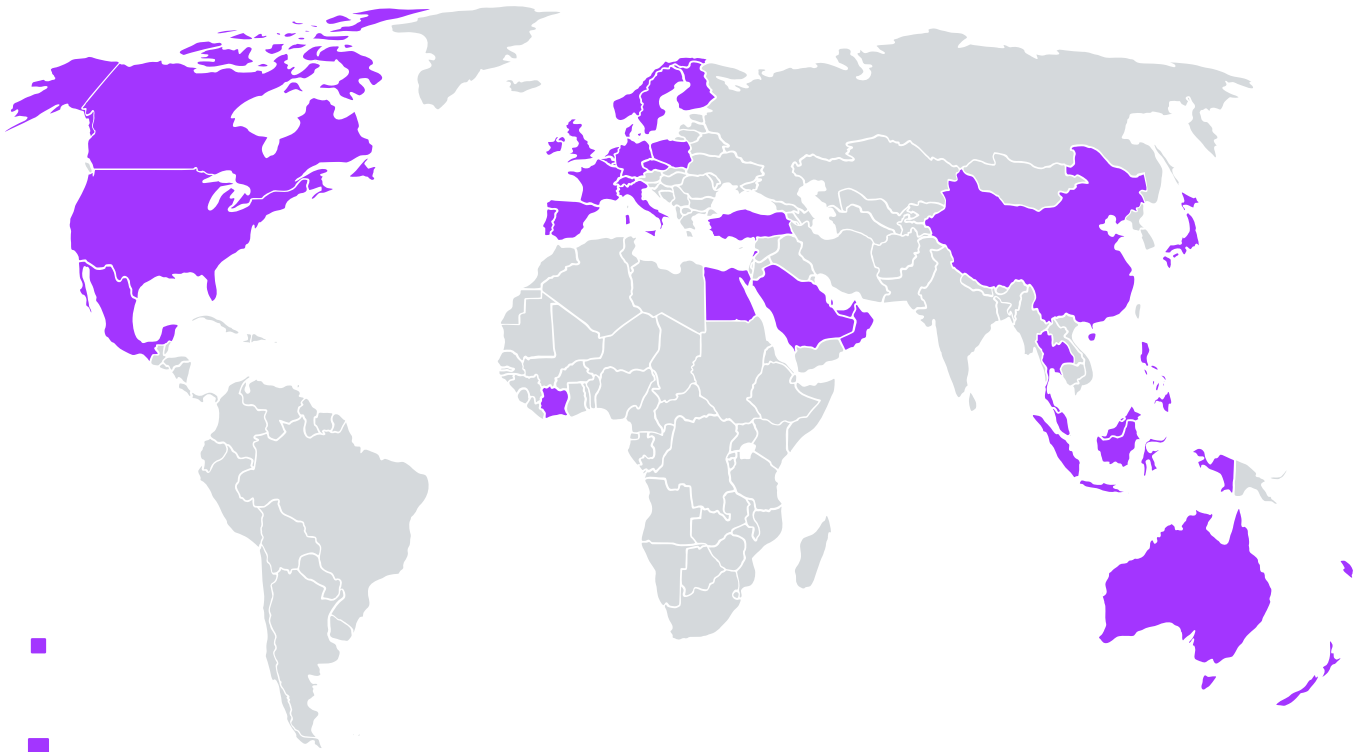
Utvalg fra **9** land



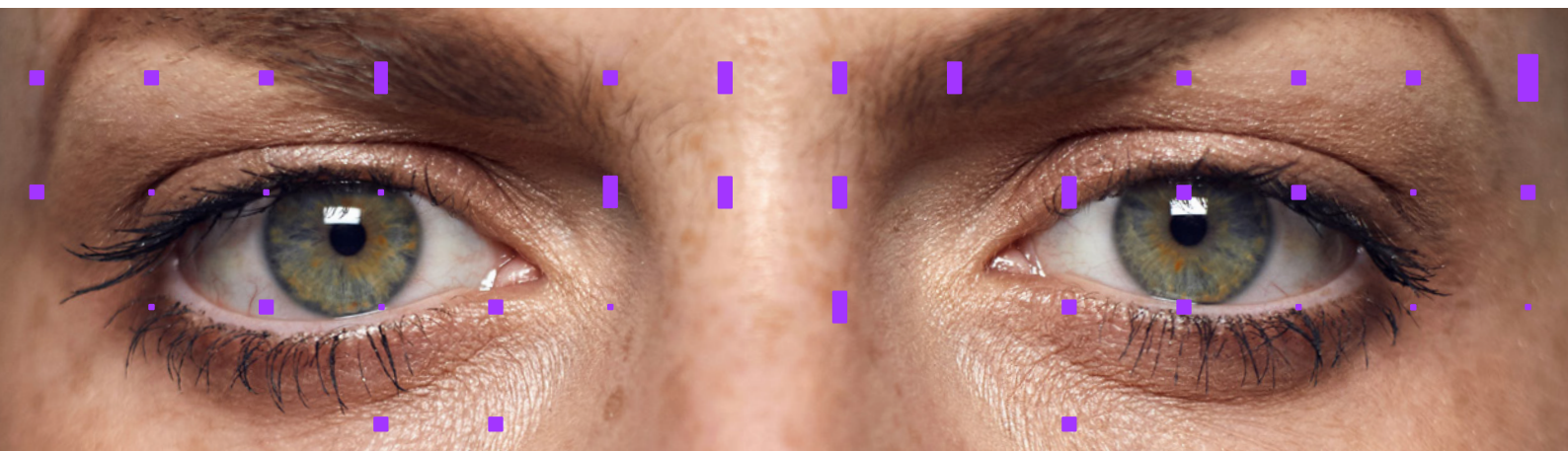
Varierte sektorer og organisasjonsstørrelser



## Land representert av forskningsdeltakere



Perspektivene på ledelse er i endring. Forskingen vår gir verdifull og viktig kunnskap for lederne selv, folk innen personale/HR og fremtidsrettede organisasjoner for å hjelpe dem å identifisere, støtte og utvikle fremragende ledelse som kan skape suksess for organisasjonen og en positiv opplevelse for ansatte i den restrukturerte arbeidsverdenen.



# Sammendrag

## Å tiltrekke seg og holde på ansatte ses på som den største utfordringen for ledere i de neste 5 årene.

Dette er ikke en ny utfordring, men overgangen til fjernarbeid/hybridarbeid etter pandemien vil sannsynligvis skape større muligheter for talentfulle enkeltpersoner og redusere de geografiske begrensningene for jobbvalg. Dette er ikke en ny utfordring, men skiftet til fjern-/hybridarbeid som følge av pandemien vil sannsynligvis skape flere muligheter for talentfulde personer og færre geografiske begrensninger i valget af job. Et økende fokus på velvære, inkludering og etisk forretningsdrift gjør at folk i økende grad søker seg til organisasjoner med klare strategier når det gjelder miljø, sosiale forhold og virksomhetsstyring (ESG) og et inspirerende formål, i tillegg til fleksibilitet og innovasjon innen arbeidsmønstre, anerkjennelse og påskjønnelser. Fremragende ledelse vil bli en viktig differensierende faktor for å holde på personer med gode prestasjoner og sikre bærekraftig forretningsdrift.

## Å TILTREKKE SEG og HOLDE PÅ TALENTER fremtidens lederutfordring nr. 1, valgt av:

**56%**  
av ansatte

**57%**  
av ledere

## Å INSPIRERE, MOTIVERE, og ENGASJERE var egenskap nummer én for:



Å oppnå resultater



Å tilrettelegge for en positiv ansattopplevelse



Ledelse i de neste fem årene

### Motivasjon og engasjement er fremdeles helt grunnleggende for at ansatte skal yte sitt beste.

«Inspirere, motivere og engasjere personer» ble gjentatt gang etter gang i forskningen vår som den enkeltstående atferden ledere må vise, både for en positive opplevelse for ansatte og for at organisasjonen skal oppnå suksess. Ledere må forstå forventningene til enkeltpersonene som de leder, og skape en følelse av formål, mening og involvering for å få ansatte til å utvikle en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og arbeidet. I en kontekst med hybridarbeid og hardere kamper om talentene må organisasjoner innovere rundt engasjement og gi ledere evnen til å motivere og inspirere.

## Det har skjedd en gradvis endring, hvor det legges mer vekt på og stilles høyere forventninger til lederens egen personlighet og verdier (hvem de er som personer og hva de står for).

Ledere må være åpne, troverdige, etiske og inkluderende, og handle i fellesskapets interesse både innad i teamet og for organisasjonen som helhet, fremfor sin egen interesse. Utroverdig eller splittende ledelse skaper et skadelig miljø som går ut over de ansattes opplevelse, produktivitet, samarbeid og innovasjon. Ledere må være oppmerksomme på atferden sin og vise ansvarlig ledelse for å bygge opp tillit og engasjement, både mellom lederen og de ansatte, men også de ansatte seg imellom.



## Fremtredende lederegenskaper

fra intervjuer i organisasjoner:

- Troverdig
- Ydmyk
- Skape psykologisk trygghet
- Evne til å se lenger enn til eget område og oppfordre til samarbeid

## Pandemien har økt fokuset på de ansattes velvære, og organisasjoner har blitt mer oppmerksomme på sammenhengen mellom engasjement og prestasjoner.

I et komplekst arbeidsmiljø med høyt tempo betyr dette ofte at ledere må ta vanskelige avgjørelser om prioriteter, måter å arbeide og fordele ressurser på, å verne om teamenes balanse mellom arbeid og fritid og sikre en sunn arbeidskultur. Med andre ord må ledere være mer bevisste på hvilken innvirkning de har på de ansattes fysiske, mentale og følelsesmessige helse.

## DE ANSATTES VELVÆRE

ble understreket som en av de viktigste utfordringene innen ledelse i de neste fem årene av

**52%**  
av ansatte

En av de tre fremste utfordringene innen ledelse, ifølge ansatte

## Ansatte forventer i økende grad mer menneskesentrert ledelse i organisasjonen sin.

De vil ha ledere som viser empati og at de bryr seg, kommuniserer åpent og er på bølgelengde med folk både som enkeltpersoner og som et team. Menneskesentrerte ledere fikk vist hva de er gode for gjennom pandemien, ved å vise omsorg og interesse for menneskene de har ansvar for. Ansatte og organisasjoner vil ha ledere som opprettholder det nivået av personlig kontakt som de hadde med teamene sine da pandemien var på sitt verste, og har sett den praktiske verdien i at ledere kontakter folk og sonderer stemningen på en mer regelmessig og personlig måte.



## Nøkkelatferder

for effektive ledere under pandemien:

- Bry seg om de ansattes sikkerhet og velvære
- Fleksibel overfor folks individuelle omstendigheter
- Empati og medfølelse
- Åpen, hyppig kommunikasjon
- Kontakt med folk på et personlig nivå



## Den disruptive arbeidskonteksten vil kreve at ledere viser åpenhet for ideer, vilje til å omfavne endringer og evne til å fremme innovasjon og smidighet.

Utfordringene som ledere står overfor i dag og i fremtiden, er av en art som ikke kan løses med «heroisk» ledelse, der de på toppen forsøker å ha alle løsningene. Ledere må være tilpasningsdyktige, ydmyke og ha et åpent sinn. Vellykket ledelse i møte med endringer vil kreve ledere som er emosjonelt intelligente og flinke til å kommunisere, slik at de kan skape en positiv kultur der endring forventes og omfavnes.

### DE 3 VIKTIGSTE TEMAENE

ledere sa de må håndtere forskjellig for å oppnå suksess i fremtiden:

1. Omfavne, tilpasse og drive endringer
2. Lære og innovere
3. Være åpen og mottakelig for ideer

### Ledelse av hybridteam og fjernteam har endret kravene til ledere.

For mange ledere vil dette kreve en revurdering av hva effektiv kommunikasjon og samarbeid innebærer i denne nye arbeidskonteksten. Hybridarbeid og fjernarbeid krever at ledere viser større tillit til ansatte og gir dem muligheten til å arbeide selvstendig for å oppnå målene. I tillegg skaper det også utfordringer for ledere når det gjelder å holde kontakten med individuelle ansatte og å fremme en følelse av sosial tilhørighet og inkludering innad i teamene. I en hybrid arbeidskontekst blir ledere nødt til å håndtere den mulige faren for «nærhetsfordeler», og sørge for at fjernarbeidende får de samme mulighetene som andre ansatte som er i nærmere kontakt med lederen.

### Slike skiftende behov og konteksten i den restrukturerte arbeidsverdenen, vil kreve at ledere viser vekstmentalitet og læringsorientering.

Ledere må være ydmyke nok til å være åpne for tilbakemeldinger fra ansatte på alle nivåer og med forskjellig bakgrunn, og dessuten ha et kontinuerlig, brennende ønske om å utvikle og forbedre lederevnene sine. De må erkjenne behovet for impulser fra forskjellige perspektiver for å løse de komplekse problemene vi står overfor i dag, der ingen enkeltperson har alle evnene og kunnskapen som trengs for å finne de beste løsningene til enhver tid. På et personlig nivå må ledere spesifikt utvikle seg på områder som personlig robusthet, digital smidighet og emosjonell intelligens for å håndtere fremtidens behov i arbeidsverden på en effektiv måte.

**FJERNARBEID**   
og **HYBRIDARBEID**  
valgt som **de fem viktigste**  
utfordringene i de  
 **neste fem årene**

## VIKTIGE UTVIKLINGSOMRÅDER

for at ledere skal oppnå  
suksess i fremtiden



Vekstmentalitet



Personlig  
robusthet



Emosjonell  
intelligens



Digital  
smidighet

# Referanser

1. Silva, A. (2016). What is leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
2. Kruse, K. (2013). What is leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=e7703eb5b90c>
3. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



