

Innledning¹

Hans Erik Næss

Høyskolen Kristiania

«Framtidens arbeidsliv» er noe som opptar forskere, OECD, konsultantselskaper, ledergrupper og internasjonale arenaer som World Economic Forum. Foruten mer eller mindre begrunnede påstander om utviklingstrekk, farer og muligheter, byr forfattere og kunstnere også på kreative visjoner om hvordan nye oppfinnelser og leveformer vil påvirke hvordan vi kommer til å tjene til livets opphold. I sjangeren inspirerende sitater finnes det et utall referanser til framtida. For eksempel skrev den visjonære medieforskeren Marshall McLuhan på 1960-tallet sammen med en kollega at arbeidslivet framover vil handle om at folk «will not so much earn a living as learn a living» (McLuhan & Leonard, 1967, s. 25). *Alle* mener noe om framtiden, ikke minst når våre forestillinger om den utfordres av kriser og trusler mot samfunnsformasjonen slik vi kjenner den.

Uten å avfeie verdien av framtidsvyer, kan det likevel påstås at mange av dem har en tidshorisont som er for abstrakt til å være relevant for organisasjoner flest og folks arbeidshverdager. Samtidens prinsipper og praksiser, som i nær framtid vil måtte omgjøres og diskuteres på ny, er langt mer aktuelle å forholde seg til for de fleste av oss. Der man i gamle dager opplevde arbeidslivet som fysisk belastende, kollektivistisk og plassert ved siden av hverdagslivet, kan dagens kunnskapssamfunn være individualisert, mentalt utfordrende og stressende – samtidig som privatlivet

1 Takk til Jarle Bastesen, Andreas N. Thon og Nils Arne Bakke for innspill og kommentarer til innledningen. Takk også til alle involverte i Cappelen Damm for godt samarbeid og god sparring underveis.

føres mer og mer inn i arbeidslivet, da vi er pålogget og påskrudd omtrent hele døgnet. Støtte for dette synet finnes i små gjøremål så vel som store forskningsprosjekter. Et eksempel på førstnevnte sirkulerte på LinkedIn under pandemivåren 2020, hvor covid-19 tvang svært mange arbeidstager over på hjemmekontor og ledere inn i avstandsledelse. Rednings-selskapet (RS) valgte da å bruke pengene som vanligvis gikk til kaffe og frukt på arbeidsplassen, til å sende godsaker via Morgenlevering.no til sine ansatte med oppfordringen: «Husk kaffepauser med litt kos, hilsen ledelsen i RS». Noen eksempler på sistnevnte er «The Global Future of Work», et prosjekt satt i gang i 2019 av Den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO) i forbindelse med sitt 100-årsjubileum, mens norske FAFO er inne i slutfasen av prosjektet «The Future of Work – Opportunities and Challenges for the Nordic Models» (NFoW 2017–2020).

Begge prosjektene betoner viktigheten av å komme nærmere inn på hva som fungerer og ikke i dagens arbeidsliv, i stedet for å vektlegge hvordan det bør være. Denne boka du nå leser i, som er den første av flere antologier fra oss på Institutt for ledelse og organisasjon ved Høgskolen Kristiania om dette temaet, er vår uavhengige skjerv til å forstå og forklare denne utviklingen. Til forskjell fra mye av norsk arbeidslivsforskning, der fokuset er på ansatte, organisasjoner eller samfunnsstrukturer, tar vi utgangspunkt i ledelsesfaget. Med utgangspunkt i kapitlene fra denne boka, som alle er skrevet av forskere og undervisere ved Høgskolen Kristiania, mener vi at ledelsesfaget har mye å lære fra aktuelle problemstillinger og gjøremål i dagens Norge der mennesket er i fokus. Det gjør vi fordi det å ta mennesker på alvor som premissleverandør for trivsel, effektivitet og produktivitet bringer med seg mange ringvirkninger. Disse ringvirkningene kan være positive og/eller negative, ha betydning på kort eller lengre sikt, påvirke både hverdagsledelse og store visjoner, og krever derfor nye perspektiver på ledere, ledelse og lederskap.

Tre årsaker til bokas perspektiver på ledere, ledelse og lederskap

Den første årsaken handler om hvordan vi skal forholde oss til teknologiens påvirkning. I tråd med det siste århundrets debatt om ny teknologi i

arbeidslivet preges dagens samtale av like deler frykt og fascinasjon. Der vi på 1990-tallet brukte ord som *cyberspace*, *dotcom* og *netizen* kastes nå ord som *digitalisering*, *big data* og *tingenes internett* rundt i offentligheten som om de vil medføre en helt ny verdensorden. Og ja, de er selvfølgelig en del av det store bildet. Enkelte teknologiske innovasjoner, som smarttelefonen, har de siste to tiårene forandret store deler av arbeidslivet. Samtidig er det liten enighet om hvor omfattende disse endringene er, og hvor stor makt teknologien har fått. Det er ingen tvil om at kunstig intelligens generelt (AI) og maskinlæring spesielt gir sektorer som media, bilindustrien, og helsevesenet store muligheter for å utvikle bedre tilpassede tjenester. Utviklingen av smarte, lærende AI-agenter, som overtar også kompetansedrevne beslutninger fra mennesker og kommuniserer som om de hadde menneskelig intelligens, peker mot nye organisasjonsformer bygget på programvare. Dette gjør ikke menneskelig ledelse og menneskelige beslutninger overflødige, men skaper nye utfordringer og muligheter for lederskap og arbeidsorganisering (Iansati & Lakhtani, 2019; McAfee & Brynjolffson, 2017). Leger kan anvende AI til pasientoppfølging, eller såkalt klinisk beslutningsstøtte, der algoritmer kan trenes til å tolke røntgenbilder. Samtidig er det fortsatt, og vil være i overskuelig framtid, mennesker – i dette tilfellet leger – som tar avgjørelsen om å operere eller ikke, eller strategiske beslutninger som angår ytterligere digitalisering av virksomheten man leder. Det er fortsatt mennesker som snakker med folk, og ikke minst ser for seg hva morgendagen vil bringe av endringer i arbeidslivet – framfor alt på ledernivå. Dessuten er det mer enn bare effektivitet og produktivitet som definerer en arbeidsplass. Tiltro til hverandre, empati med hverandre, og det å finne mening i det man driver med er viktige perspektiver i en tid der *Harvard Business Review* ser seg nødt til å lage en artikkelserie kalt «How to be human at work», og skillet mellom arbeid og livsstil for lengst er forlatt (Chavez & Palsule, 2020).

Den andre årsaken er at arbeidsstokken er mer sammensatt enn tidligere. Det mest åpenbare beviset er kvinners inntreden i betalt arbeid og betydningen dette har hatt på samfunnsformasjonen generelt. Eksempelvis fant en studie av Wyndow, Li og Mattes (2013) en sterk sammenheng mellom demokratisk utvikling i ulike land og kvinnelig inntreden

i utdanning og arbeidsliv mellom 1980–2005. Men selv om mangfoldets betydning allerede er understreket av mye forskning og de økonomiske bevisene på dets fordeler er sterke, ligger det likevel et kulturelt etterslep i mange bransjer og regioner av verden. Dette etterslepet går ut over inkludering og integrering av kvinner, minoriteter og mennesker med ekstra fysiske eller psykiske behov, så vel som ansatte og ledere med ulike væremåter knyttet til livsstil (Brenna & Solheim, 2018; Kirton, 2020; Klingler-Vidra, 2019). Deler av dette har med organisasjonskultur å gjøre. Rivera (2012) avdekket i sin intervjustudie av 120 arbeidsgivere at de foretrakk arbeidstagere som var like dem selv når det kom til fritidsinteresser, erfaringer og selvrepresentasjon. Mens den uttalte årsaken var å sikre seg mot en svak organisasjonskultur, ble resultatet det motsatte. En sterk organisasjonskultur forutsetter i mange tilfeller rom for de ansatte til å være forskjellige (Mazur, 2014; Pless & Maak, 2004). Desto viktigere er det å undersøke hvordan bedrifter, organisasjoner og offentlig sektor kan skape sin variant av *cultural add*-filosofien (der mangfold er en styrke fordi det fremmer nytenkning), som i mange bransjer er langt mer relevant enn *cultural fit* (der tilpasning til fellesskapet er viktigere enn individuell frihet) (McCord, 2018). Grunnen til at Accenture ble kåret til den beste arbeidsgiveren for mangfold og inkludering på Refinitiv Diversity & Inclusion i 2018 og 2019, som tar for seg de 100 største børsnoterte bedriftene i verden, kan eksempelvis forklares med at de legger vekt på «a culture of cultures» (Nanterme, 2018). Samtidig er det viktig å påpeke at detaljert organisasjonsbygging kan havne i veien for intensjonene bak den. Summen av ringvirkninger på aggregert nivå kan bli noe annet enn det som var hensikten med å innføre for eksempel en kulturorientert rekrutteringspolicy på individnivå. Årsaken, ifølge Harris og Ogbonna, er «den menneskelige naturs uforutsigbarhet» (2002, s. 46, min oversettelse). Hvis kultur brukes som verktøy for å skape en effektiv organisasjon med tilfredse ansatte, bør ledere i så fall ta høyde for at kulturintervensjonens betydning evalueres etter strenge kriterier. Blant disse finner vi både intervensjonens intensjon, gjennomføring og hvordan dens utilsiktede konsekvenser ble håndtert (Harris & Ogbonna, 2002).

Den tredje årsaken er at endringene i måten vi jobber på er en del av akselerasjonsprosesser i samfunnet. Den tyske sosiologen Hartmut Rosa

skrev for snart et tiår siden (Rosa, 2013) at akselerasjonen nærmer seg en samfunnspatologi – en tilstand hvis utilsiktede konsekvenser hindrer folk i å leve det gode liv. En grunn til det er at enkelte akselerasjonsprosesser, som innen teknologi, er målrettede og formålsstyrte, mens andre akselerasjonsprosesser – for eksempel de som påvirker individers karrierevalg – tilsynelatende er mindre kontrollert. Funn presentert i en rapport fra Hammer og Falkman (2018), som bygger på Nordic Executive Survey, peker i denne sammenheng på et interessant paradoks. På den ene siden opplever en god majoritet raske endringer som noe positivt. På den andre siden oppgir nesten fire av ti at arbeidet blir annerledes, stresset øker, og at endringene presses på dem. Dette spriket fører til usikkerhet om egne valg, det reduserer læringsevnene, og er paradoksalt nok med på å øke jobbskiftetakten. Grepene for å hindre at dette spriket øker, må derfor ta utgangspunkt i en bred samfunnsforståelse i stedet for en snever businesslinse. Anders Lier, toppleder i EXP Group og Nordic Impact, skrev i E24 i 2017 at «Hele 57 prosent av millenials i lederposisjoner planlegger å slutte i løpet av fire år. Den tradisjonelle corporate-modellen virker ikke lengre. Dermed må topplederne også ta en ny rolle. I hvert fall hvis de skal hjelpe det nye Norge med å akselerere» (Lier, 2017). Samvirkningen av akselerasjon og det Dølvik og Steen (2019, s. 9) kaller fragmenterte tilknytningsformer og atypisk arbeid, skaper videre store utfordringer for den norske eller nordiske modellen (altså det etablerte forholdet mellom arbeidsgiver- og arbeidstagneres hovedorganisasjoner og staten):

Gitt omstillingene som vil følge av overgangen til framtidens grønne, digitaliserte økonomi, er et kritisk spørsmål hvorvidt organisasjonene i arbeidslivet og særlig det lokale partssamarbeidet fortsatt vil være i stand til å håndtere omstillingsutfordringene. Konfrontert med økende outsourcing og oppsplitting av arbeidsoppgaver til småjobber eller «gigs» i digitaliserte, transnasjonale produksjonssystemer vil det neppe bli lett for partene å reversere tendensene til forvitring av den nordiske modellen i flere sektorer. (Dølvik & Steen, 2019, s. 9)

Selv om reversering av disse tendensene er vanskelige, teknologiens rolle er uforutsigbar og arbeidsstokkens mangfold krever andre tilnærminger til ledelse enn før, er det håp for norsk arbeidsliv. Forståelse og ledelse i det nye arbeidslivet krever imidlertid en kombinasjon av klassiske og nye,

nasjonale og internasjonale perspektiver på hvordan det organiseres på individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå. For å bevare den norske modellens styrker må vi undersøke dens svakheter (se f.eks. Bungum, Forseth & Kvande, 2015). For å sikre effektiv drift, økonomisk bærekraft og ikke minst god håndtering av menneskene på ulike steder i organisasjonskartet, kan man ikke lene seg ukritisk på etablerte sannheter og «slik har vi alltid gjort det her»-argumenter. Det betyr naturligvis ikke at fortidens forskningsfunn eller praksiser er utdaterte. Vår holdning er tvert imot at de må integreres mer presist i arbeidslivets egen virkelighet, både i samtidens forskning og med tanke på framtidige utfordringer.

I denne boka gjør vi derfor et forsøk på å binde sammen ny forskning på utvalgte felt med vitenskapelig etablerte teorier og metoder for å fornye innsikten i arbeidslivsledelse. Boka handler ikke bare om hva ledelse er, eller bør være, men hvordan det brukes som et virkemiddel og samtidig utvikles som selvstendig fagfelt. Noen vil kanskje innvende at vi allerede er godt rustet ettersom fagfeltet aldri har vært så preppet med forskning som i 2020, samtidig som kritikken av «ledelse» som paraplybegrep i mange tilfeller er både nødvendig og berettiget (Gaure & Nævdal, 2018; Tangen, 2020). Like fullt er det mange ledere her til lands, med til dels ulik filosofi, atferd og skolering. Nettopp derfor er det behov for et mer nøkternt blikk på hvordan lederskap utøves og kan forbedres i det nye arbeidslivet. I det følgende vil vi vise hvordan kapitlene forenes langs noen arbeidslivdimensjoner i utforskningen av ledelse i det nye arbeidslivet.

Fire dimensjoner som forener kapitlene

For det første viser kapitlene at ledelse handler om mennesker mer enn prosesser eller bedrifter. I 1999 skrev psykiater Edward Hallowell i *Harvard Business Review* om en urovekkende trend blant sine pasienter som kom på grunn av trøbbel i arbeidslivet: erosjonen av møter mellom mennesker. Oppmerksom, menneskelig kontakt var ifølge Hallowell en truet kommunikasjonsform, intet mindre. Motsatsen er å se ansatte og hverandre som skapninger av kjøtt og blod, og selv om foreløpige undersøkelser viser at det å jobbe hjemmefra er vel så effektivt som tilstedeværelse

på et felleskontor,² er det mye som tyder på at arbeidslivets fellesskap kan ha positive ringvirkninger på andre måter. I kapittel 2 undersøker Rune Bjerke med forskjellige caser (blant annet Gjensidige og Findus) hvordan arbeidsgivere kan bidra til bedre folkehelse. Årsaken er at mange helseproblemer, som gjerne ender i sykefravær, stress og tapte årsverk, har opphav i arbeidslivets organisering, ledelse og kultur. Derfor tar Bjerke til orde for en «sunn prestasjonskultur» som motgift mot arbeidslivsrelaterte helseplager. Ansatte som sosiale vesener er videre en viktig motvekt til forkjempere for digitaliseringsprosesser som med glad stemme og kullsviertro på nye muligheter glemmer å ta høyde for de mellommenneskelige konsekvensene av dem (Royakkers, Timmer, Kool & van Est, 2018). Kapittel 10 av Anne Haugen Gausdal og Birthe Kåfjord Lange viser at tillit påvirker implementeringen av ny teknologi. Teknologi anbefaler seg ikke selv, den må forankres og forklares på måter som gjør at de ansatte får eierskap til hva den skal brukes til. Dersom innføring av teknologi oppfattes som legitim av dem endringene omfatter, vil det være mindre friksjon underveis. Dette med eierskap til egen utvikling er også sentralt i kapittel 3 av Irmelin Drake, der en rikere forståelse av selvledelse – eller endog superledelse – i kunnskapsintensive organisasjoner kan motvirke det Drake kaller «honningfellen»: en arbeidssituasjon der ansvaret for egen framdrift blir så altomfattende at friheten med å være selvdreven blir en byrde. Ettersom det samtidig ofte ligger en forventning i virksomheter om å bidra til medarbeiderskapets ånd, blir det å regulere egen arbeidshverdag en tosidig nødvendighet for den enkelte. Selv om det å si NEI ofte er den enkleste veien ut av denne problematikken (Brinkmann, 2016), redegjør Drake for andre og mer løsningsorienterte måter å skape en bærekraftig arbeidshverdag på.

2 For noen eksempler, se: Transportøkonomisk institutt (TØI), FAFO, Kantar TNS og andre gjør p.t. undersøkelser av dette, og har publisert noen foreløpige funn: «Fortsatt mange på hjemmekontor etter gjenåpningen», TØI, 3. juli 2020. Hentet fra <https://www.toi.no/forskningsomrader/reisevaner/fortsatt-mange-pa-hjemmekontor-etter-gjenapningen-article36348-213.html>; «Redusert effektivitet med hjemmekontor», 26. mars 2020. Hentet fra <https://kantar.no/kantar-tns-innsikt/reduert-effektivitet-med-hjemmekontor/>; «Hjemmekontor og digitale løsninger», fafo.no, april 2020. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>

For det andre avdekker kapitlene at menneskers handlingsrom, enten dette er strategisk eller taktisk, oppfattet eller formelt, har avgjørende betydning for lederatferd. Selve begrepet strategisk handlingsrom blir diskutert i kapittel 4 av Jarle Bastesen og Birthe Kålfjord Lange. Basert på en studie av 10 logistikkselskaper der alle har store utfordringer knyttet til digitalisering og omstilling, viser de at det ikke nødvendigvis er størrelsen på lederes handlingsrom som er det viktigste, men om ledergruppen faktisk er oppmerksomme på strategisk relevante alternativer når de skal utforske framtidige utfordringer. I kapittel 5 viser Andreas N. Thon og Thea Berg at ledelse kan ses som en organisasjonsprosess, hvor en i større bedrifter når målene sine fordi ledere har tilstrekkelig handlingsrom til å håndtere uforutsette hendelser i daglig drift. Virksomheter i vår tid tvinges til å løfte blikket fra fokus på indre effektivitet og produktivitet, til å ta hensyn til omgivelser preget av kompleksitet, uforutsigbarhet og til dels kaos. Ved å adoptere ledelsesprinsipper fra militær virksomhet viser Thon videre hvordan organisasjonen er tjent med å la teamene få tillit til å fatte beslutninger basert på overordnede intensjoner og lokal situasjonsforståelse. En annen måte å se dette på er å gå via «nye» tilknytningsformer i arbeidslivet. Kapittel 6 av Jarle Bastesen og Elin Ørjasæter viser at ledere ofte er helt avhengig av å kunne leie inn IT-konsulenter med spisskompetanse for å få gjennomført krevende prosjekter og/eller få til en digital transformasjon av virksomheten. Selv om lederne ofte opplever at konsulentene er helt nødvendige for å få utført jobben, blir mange ledere også fanget i løsninger hvor de mister sin langsiktige strategiske styring til konsulentene og konsulenthuse. Hans Erik Næss og Rune Bjerkes studien av eventledelse i kapittel 7 utgjør et tredje bidrag som viser verdien av å identifisere et strategisk handlingsrom før endringsprosesser eller prosjekter iverksettes. Casen viser at tillit til arrangørene av et racingløp i Zürich by ikke kom automatisk. For å få gehør hos byborgere, sponsorer og myndigheter måtte tilliten skapes gjennom innovative former for samskaping. Det viste seg at løfter om framtidige inntekter til byen og bedre miljøimage ikke var nok. Denne samskapingen krevde i stedet kulturell kompetanse om hva beboerne, som ble omfattet av et slikt event, følte at de fikk igjen for ulempene det var ved å få eventet organisert rett utenfor døra. Beboerne

måtte inkluderes i planleggingen av eventet på en annen måte enn som potensielle kunder.

For det tredje støtter kapitlene opp under påstanden om at ledelse er et kontekstsensitivt gjøremål. Det vil si at hvis ledelse kan sies å være en del av sosiale strukturer, verdier og kulturer, kan det heller ikke skilles fra de nære omstendighetene der den utøves (Oc, 2018). Samtidig er det ikke slik at bare ingeniører kan lede Equinor, for å sette det på spissen. Det er både mellommenneskelige og virksomhetsmessige grunner til å aktivt balansere samfunnsansvar, verdier og fagekspertise i organisasjonen (Christie, 2014). I kapittel 8 undersøker Birthe Kåfjord Lange og Hans Erik Næss hvorvidt et mentorprogram for unge idrettsledere rustet deltagerne til morgendagens utfordringer i Idretts-Norge. Kapitlet avdekker en del utfordringer med å tilpasse ledelsesprinsipper fra næringslivet og mentorprogrammer i sin alminnelighet til idrettens hverdag. Samtidig avdekket studien at deltagerne spesielt så på aktuelle lederegenskaper i idretten som lite bundet av idrettens organisatoriske særegenheter, og framhevet i stedet mulighetene for at en miks av perspektiver ga idretten friskt blod og kapasitet til å tenke nytt. For å ivareta energien i denne spenningen, i stedet for at den blir en trussel, må norske idrettsorganisasjoner tenke nytt om forholdet mellom tradisjon og innovasjon. En beslektet innfallsvinkel til å forstå kontekstens betydning tilbys av Mari Svendsen og Ola Martin Jensen Larsen, som i kapittel 9 belyser hvordan organisasjonene kan utvikle allerede eksisterende elementer i organisasjonen som følge av arbeidsinkludering. Ved å konseptualisere hvordan arbeidsinkludering kan bidra til organisasjonsutvikling på tvers av organisatoriske nivåer, viser kapitlet til organisatoriske effekter av arbeidsinkludering i stedet for å legge vekt på hvor godt inkludert den enkelte arbeidstaker blir. Argumentet er at dette vil gi organisasjoner et større incentiv til å ta i bruk en strategi som sikrer økt sosial bærekraft, samtidig som det skaper en mer robust og konkurransedyktig organisasjon.

For det fjerde berører kapitlene spenninger mellom endring og kontinuitet. Til tross for påstander om at endring er normalen og fornyelse er det som gjør at virksomheter overlever, er det likevel sterke krefter i sving når historie og erfaringer skal videreføres i «den nye organisasjonen». I *Arbeiderkollektivet*, Sverre Lysgaards studie fra 1950-tallet av en norsk bedrift i Moss (Lysgaard, 1961/2003), oppdaget han at arbeiderne

var preget av samhold gjennom et sinnrikt normsystem for hva som er akseptabel atferd og passe opposisjon. Ledelsen, derimot, var teknisk orientert og kvantitativt maksimerende. Da en gruppe forskere gjenskapte studien i den samme bedriften på begynnelsen av 2000-tallet, var ikke endringene så store. Samtidig var den moderne bedriften mer kompleks på en annen måte enn forventet med tanke på hvor ansattes lojalitet lå på grunn av sosiale relasjoner. Ingeniørene, for eksempel, kunne høre til hos både ledelse og arbeidere (Axelsson, Karlsson & Skorstad, 2016). Slike spørsmål om endring, lojalitet og verdier er relevante i lys av kapittel 1. Der analyserer Nils Arne Bakke og Jens Barland hvordan en ny type AI-agenter overtar et økende antall og skaper nye arbeidsprosesser og beslutningstyper, hvor de både lærer raskere og overgår menneskers evner til å ta kompetente avgjørelser. Kapitlet viser hvordan denne type digital transformasjon gjør det mulig for ledere i Amedia å skape et journalistisk produkt som bedre lever opp til virksomhetens offisielle publiseringsidealer. Endelig berører temaet endring og kontinuitet spørsmålet «Hva gjør så mange ledere ineffektive?» I kapittel 11 tar Helene Tronstad Moe utgangspunkt i blant annet nevrovitenskap for å identifisere barrierer for effektivt lederskap. Hun viser at hormonforskjeller mellom kvinner og menn er med på å forklare lederatferd knyttet til maktforhold, stressmestring, samarbeidsevner og beslutningstagning. Kapitlet gir med det en fornyet forståelse av samspillet mellom biologiske og sosiale faktorer, og viser behovet for en mer sammensatt forståelse av hvorfor ledere gjør som de gjør – og hvorfor de ikke gjør som de burde gjøre.

Avsluttende bemerkninger

I sum byr altså boka på et knippe forskningsstudier av ledelsesrelaterte problemstillinger som tjener en dobbel hensikt. På den ene siden *utforsker* kapitlene temaer, caser og begreper som bringer forskningsfeltet framover, spesielt i norsk sammenheng, med et mangfold av teoretiske, konseptuelle og empiriske studier. På den andre siden *utfordrer* de samme kapitlene en del antagelser, språkbruk og påstander innen ledelsesforskning som kan bidra til å tilsløre fagets verdi for arbeidslivet generelt. Vår ambisjon er naturligvis ikke å dekke alle felter innen ledelses- og

organisasjonsforskning, eller å besvare alle aktuelle spørsmål. Målet med boka er å presentere et utvalg med relevante forskningsfunn i ledelse- og organisasjonsfag, som på hvert på sitt vis berører fire sentrale dimensjoner ved forskningsfeltet. Da dette er en vitenskapelig antologi, er kapitlene rike på forskningsbaserte innsikter i hva slags omstendigheter og prosesser morgendagens ledere vil ha nytte av å kjenne til. Boka retter seg derfor primært til forskere og lederutviklere, men også til studenter og praktikere med interesse for ledelse som fag.

Referanser

- Axelsson, J., Karlsson, J. C. H. & Skorstad, E. J. (2016). Arbeiderkollektivet i dag: replikasjon og teoretisk utvikling. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 57(2), 105–134. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2016-02-01>
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (Red.). (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brenna, L. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? *Praktisk økonomi & finans*, 3(34), 186–195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>
- Brinkmann, S. (2016). *Stå imot – si nei til selvutviklingen*. Oslo: Forlaget Press.
- Christie, W. (2014). Politikk og fag – på samme lag? Helseledelse fra teknokrati til velferdsdannelse. I G. Botten, J. Frich, T. P. Hagen, T. Iversen & H. Nordby (Red.), *Helsetjenestens nye logikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dølvik, J. E. & Steen, J. R. (2019). *Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen. Framtidens arbeidsliv: notat 2* (FAFO-notat 2019:15). Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2019/10305.pdf>
- Gaure, S. & Nævdal, E. (2018, 8. februar). Fagfolk må lede fagfolk. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zL7A5v/fagfolk-maa-lede-fagfolk-simen-gaure-og-eric-naevdal>
- Hallowell, E. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58–66. Hentet fra <https://hbr.org/1999/01/the-human-moment-at-work>
- Hammer, C. & Falkman, Å. (2018). *Future professional life. A vision of a sustainable working life 3.0*. Hammer & Hanborg. Hentet fra https://issuu.com/susannaavander/docs/future_professional_life_3_0_enkelsid
- Harris, L. C. & Ogbonna, T. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, 13(1), 31–49. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00221>
- Iansati, M. & Lakhtani, K. R. (2019). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

- Klingler-Vidra, R. (2019). *Global review of diversity and inclusion in business innovation*. London: LSE Consulting, London School of Economics.
- Kirton, G. (2020). Diversity and inclusion in a changing world of work. I A. Wilkinson & M. Barry (Red.), *The future of work and employment* (s. 49–64). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lier, A. (2017, 5. juli). Slik kan toppledere akselerere det nye Norge. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/8wdXbG/det-nye-norge-kommentar-av-anders-lier-slik-kan-toppledere-akselerere-det-nye-norge>
- Lysgaard, S. (1961/2001). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mazur, B. (2014). Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 169–179. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0043>
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine. Platform. Crowd*. New York: Norton & Company.
- McCord, P. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. San Francisco, CA: Silicon Guild.
- McLuhan, M. & Leonard, G. (1967, 21. februar). The future of education: The class of 1989. *LOOK Magazine*, 23–25.
- Nanterme, P. (2018, 17. juli). Why our ‘culture of cultures’ is a true, strategic differentiator. *Accenture.com*. Hentet fra <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-culture-true-strategic-differentiator>
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. New York: Columbia University Press.
- Royakkers, L., Timmer, J., Kool, L. & van Est, R. (2018). Societal and ethical issues of digitization. *Ethics and Information Technology*, 20, 127–148. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9452-x>
- Tangen, K.-F. (2020, 12. mai). Kringsatt av ledelse. *Manifest tidsskrift*. Hentet fra <https://www.manifesttidsskrift.no/kringsatt-av-ledelse/>
- Wyndow, P., Li, J. & Mattes, E. (2013). Female empowerment as a core driver of democratic development: A dynamic panel model from 1980 to 2005. *World Development*, 52, 34–54. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.06.004>