

# Norsk Ledelse Globalt 2011



Anne Johnsrud i Great Place To Work Norge.

De første resultatene fra undersøkelsen Norsk Ledelse Globalt 2011 er klare. Her presenteres noen av de mest interessante funnene. Hvordan opplever Lederne medlemmer lederskapet på egen arbeidsplass? Hvordan samsvarer dette med lederne i de beste virksomhetene i Norge og Europa? Står vi overfor et stemningsskifte i hvilke kvaliteter som verdsettes i lederrollen?

**Tekst:** Project Manager Anne Johnsrud, Great Place To Work®

## Hva?

Norsk Ledelse Globalt 2011 er en del av et årlig samarbeid mellom Lederne og analyse- og rådgivingselskapet Great Place to Work®. Hensikten er å kartlegge trendene i Lederne opplevelse av

lederskap på egen arbeidsplass, sammenstilt med trender nasjonalt og globalt. Undersøkelsen gikk ut til alle medlemmer i Lederne.

## Mer enn bare en jobb

Generelt opplever Lederne medlemmer at deres arbeid betyr mer enn å være "bare en jobb" og de synes måtene deres virksomheter bidrar til samfunnet på er bra. Dette vitner om et indre engasjement for eget arbeid. Medlemmene i Lederne føler de kan være seg selv på jobben, og opplever kollegene som både omsorgsfulle og samarbeidsvillige.

## Etterlyser en tydelig og visjonær ledelse

En sammenligning av resultatene blant medlemmer av Lederne med ledere i de beste norske og europeiske arbeidsplasser viser at det er særlig forskjell i resultater for de ulike områder som omhandler tillit på arbeidsplassen. Great Place to Work® sin forskning viser at det nettopp er tillit til de man jobber med, som skiller de beste stedene å arbeide fra andre. Virksomheter med høy grad av tillit gir mer lojale kolleger, som yter bedre, stiller opp ekstra og ønsker å bidra utover det som er forventet av dem.

Særlig etterlyser medlemmene i undersøkelsen en klar, ærlig og visjonær ledelse, som vet hvor de skal og hvordan de skal komme dit. Det er

en tankevekker at medlemmene av Lederne selv peker på manglende mål og visjoner for virksomheten de jobber i. Dersom ikke mellomledere og toppledere selv staker ut kursen tydelig, hvordan skal da den enkelte medarbeider kunne sette sitt arbeid inn i en større sammenheng og jobbe målrettet mot dit virksomheten skal?

Det er en bred oppfatning blant Lederne medlemmer at informasjonsutvekslingen internt, samt fordeling og koordinering av arbeidsoppgaver kunne vært gjort bedre. En stor del opplever videre at det i en hektisk arbeidshverdag kan være utfordrende å prioritere mellom mål/strategier og utøvelse av personalansvar.

## Ansiennitet

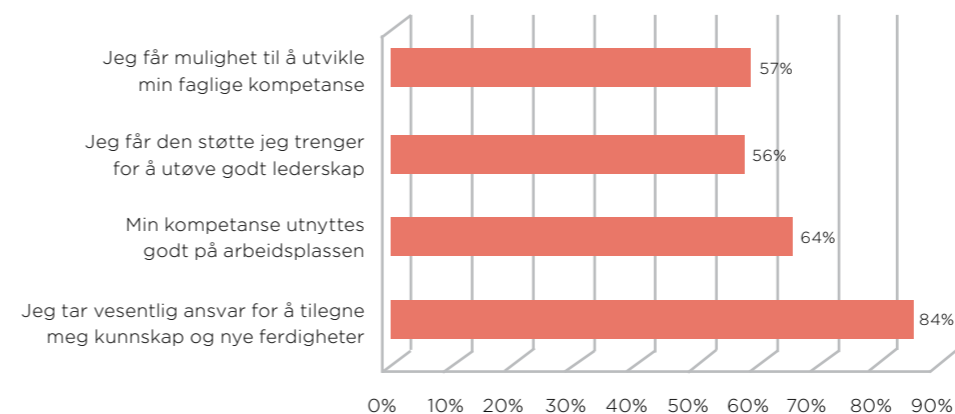
Resultatene viser for øvrig at de med mindre enn to års ansiennitet er mest positive til egen arbeidsplass, etterfulgt av de med mer enn 20 års ansiennitet i virksomheten. Great Place to Work® sin erfaring fra andre virksomheter viser samme trend i svarmønster med tanke på ansiennitet. Som ny i sin jobb, kommer en inn med høye forventninger og sterkt engasjement til arbeidet. Ettersom årene går, svekkes ofte egen opplevelse av arbeidsplassen, mens positiviteten stiger hos de med lengst ansiennitet.

## Mindre flott å jobbe i år enn i fjor

Overordnet er det kun mindre endringer i resultatene fra sist måling. Eneste signifikante endringer finner vi for medlemmens opplevelse av å få anerkjennelse, som har gått frem siden sist. På den oppsummerende påstanden "Alt tatt i betraktning, mener jeg dette er et flott sted å arbeide", ser vi derimot en tilbakegang. Av de som har besvart undersøkelsen, besvarer i år 75 % positivt på dette, mot 80 % sist år. Til tross for relativt uendret opplevelse av forhold ved egen arbeidsplass, er altså totalopplevelsen gått tilbake. Til sammenligning viser internasjonale tall at blant ledere i de beste virksomheter i Europa svarer mer enn ni av ti at de arbeider på et flott sted.

## Et stykke opp til de beste

Vår erfaring viser kort sagt at det er god menneskeledelse som utgjør forskjellen på de virkelig gode virksomhetene og andre. Resultater for medlemmer av Lederne versus lederne i de beste virksomhetene i Norge og Europa viser at gjennomgående 20-30 prosentpoeng flere av lederne i de



beste virksomheter enn blant medlemmene av Lederne, svarer positivt på områdene som kartlegges. Også her er det vurderingen av lederskap i egen virksomhet som skiller mest. Minst er ulikhetene for områder som tar for seg stolthet over eget arbeid og arbeidsplass, samt kollegial fellesskapsfølelse. Tendensen hos Lederne er lik det vi ser i andre virksomheter nasjonalt og globalt.

## Kompetanse og utøvelse av lederskap

Når vi vet at ledere er avgjørende for virksomheten, er det et tankekor at kun drøyt halvparten opplever å få den støtte de trenger for å utøve godt lederskap, og at kun 2/3 av

## Great Place to Work®

Great Place To Work® Institute er en internasjonal analyse- og rådgivningsvirksomhet som har sin bakgrunn i 25 år med erfaringer og praksis. Opprinnelsen til Great Place to Work® Institute er et oppdrag gitt fra Fortune Magazine til to arbeidslivsjournalister, Robert Levering og Milton Moskowitz, om å finne de beste arbeidsplassene i USA og hva som karakteriserer disse. Gjennom intervjuer med tusenvis av ansatte kom de frem til hva som kjennetegner de beste. Dette arbeidet ligger til grunn for Fortunes "100 best workplaces in America" som publiseres årlig.

I Europa ble den første oversikten over de 100 beste arbeidsplasser i EU offentliggjort i 2003 på oppdrag av EU-kommisjonen. Selskapet har vært etablert i Norge siden 2003. I dag publiseres liste over de beste arbeidsplasser i 45 land i noe som gjør undersøkelsen til verdens største kultur- og medarbeiderundersøkelse.



medlemmene opplever at deres kompetanse utnyttes godt på arbeidsplassen. Resultatene viser at det er et stort utnyttet potensial for de fleste virksomheter. Det er med andre ord en utbredt opplevelse av at medlemmene ikke gis det beste utgangspunkt for å utøve sin lederrolle på en god måte. De opplever imidlertid at de selv i stor grad tar initiativ til å tilegne seg kunnskap og ferdigheter.

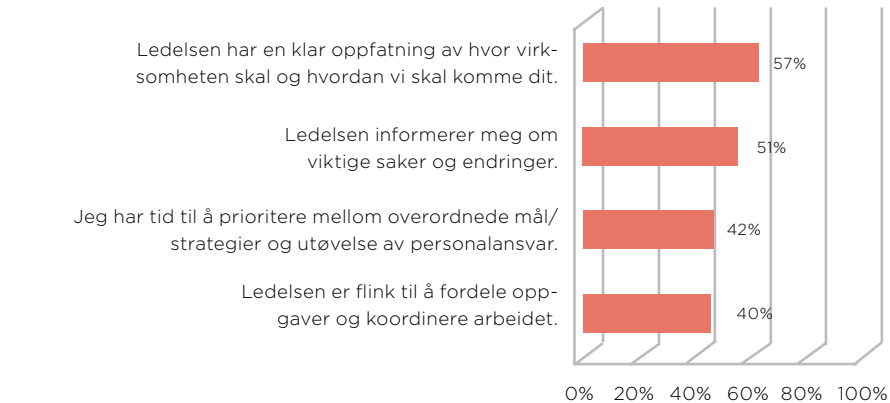
### Den utfordrende mellomlederrollen

Mellomlederes betydning er avgjørende for at en virksomhet skal fungere godt. En velkjent problemstilling er mellomleders rolle som bindeledd mellom toppledelse og resten av medarbeiderne. Mellomlederen trekkes mellom beslutninger, informasjonsbehov, koordinering av ressurser og formidler av informasjon. Resultatene fra undersøkelsen viser at svært mange opplever at det tidvis, eller ofte er vanskelig å prioritere mellom overordnede mål/strategier og utøvelse av personalansvar. Mange opplever også at fordeling av arbeidsoppgaver og koordinering av ansvar kunne vært gjort bedre. Mellomlederne etterlyser selv bedre informasjon om saker og endringer, samt tydelighet i hvor virksomheten skal og hvordan de skal nå sine mål.

### Kvinner mer positive enn menn - Er lederrollen i endring?

Undersøkelsen viser at de kvinnelige medlemmene gjennomgående er mer positive til forhold ved egen arbeidsplass enn menn. Størst er forskjellen på påstander om kommunikasjon, ledelsens kompetanse og deres integritet. Særlig interessant er det at kvinnene i signifikant større grad opplever at deres arbeid betyr mer enn å være "bare en jobb". De opplever videre at medarbeiderne i virksomheten oppmuntres til en balanse mellom arbeidsliv og privatliv.

Ser vi her en antydning til at vi står overfor et stemningsskifte med tanke på hvilke lederegenskaper som verdsettes i det norske arbeidsliv?



Er det i dag i større grad aksept for å benytte det som tradisjonelt har blitt oppfattet som mer "kvinnelige" egenskaper, i utøvelse av lederskap?

Kvinnene mener, i større grad enn mennene, at de som ansettes i virksomheten passer godt inn. Vi ser at det å ansette mennesker med holdninger som passer inn i kulturen på arbeidsplassen, står høyt på agendaen i virksomheter som lykkes i å skape en god arbeidsplass preget av tillit, respekt, stolthet og fellesskap. På en annen side viser resultatene at kvinnene i mindre grad enn mennene, opplever rettferdig behandling uavhengig av kjønn.

vei, og at en ny generasjon kvinnelige ledere kanskje føler seg mer hjemme i sin lederrolle enn hva tilfellet var før. Medlemmene av Lederne opplever lederne i egen virksomhet som sterkt engasjerte. Samtidig opplever de at de i en hektisk arbeidshverdag ikke settes i stand til å utøve godt lederskap og at virksomhetene mangler tydelige mål og visjoner.

### Kort oppsummert peker undersøkelsen Norsk Ledelse Globalt

2011 på noen interessante trender i hvordan Ledernes medlemmer opplever lederskapet på arbeidsplassen. Årets resultater kan vitne om at et nytt verdisyn innen norsk lederskap er på

