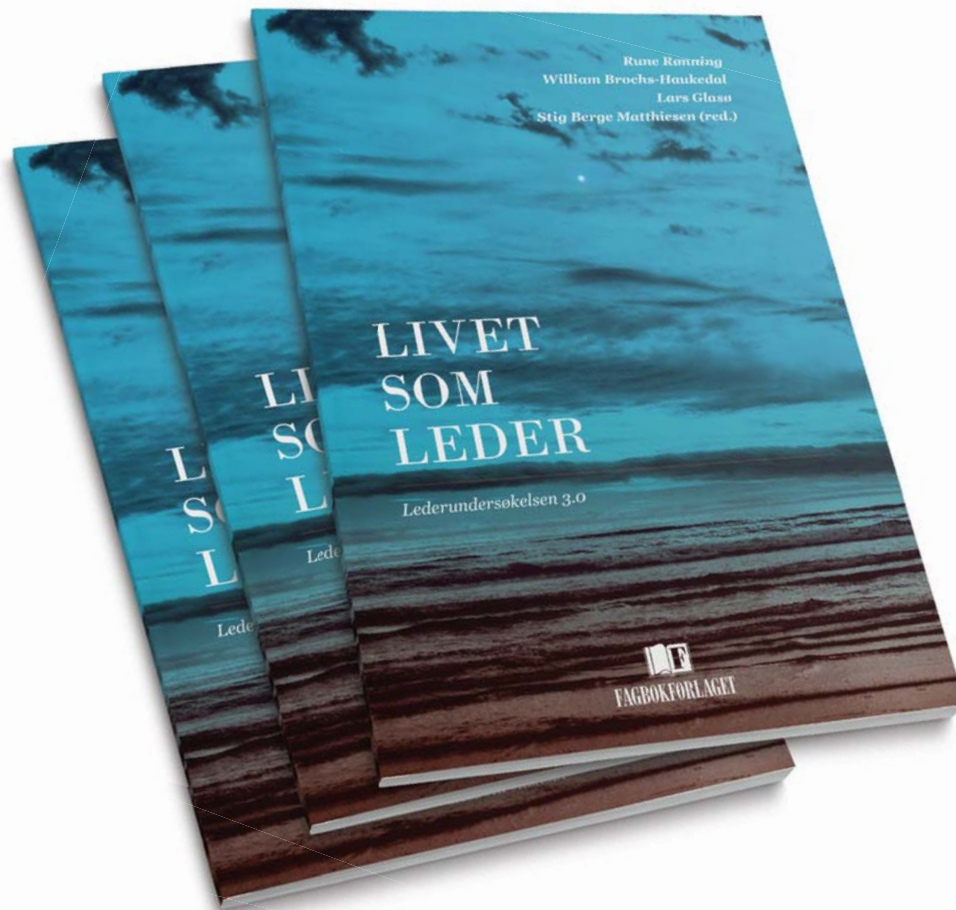


AFF



AT NHH NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



26. februar 2013
Litteraturhuset Oslo

LIVET SOM LEDER

Lederundersøkelsen 3.0

1.

Kort om boken

2.

3 myter og et par sannheter
om norske ledere

- Utgangspunktet i 2011 var de som deltok i 1999 og 2002.
- 586 fra 1999 er fortsatt med i 2011, 814 fra 2002.
- Spørreskjema ble sendt av Ipsos MMI til 4108 norske ledere i virksomheter med fler enn to ansatte.
- Respondentene tok stilling til ca 400 påstander, fordelt på 73 hovedspørsmål. Spørsmålene er i hovedsak hentet fra internasjonal litteratur
- 2910, dvs ca 71 %, returnerte skjemaet (= ”excellent”)

HOVEDOVERSKRIFTER I SPØRRESKJEMAET



1. *Om lederen*

Posisjon, ansiennitet, utdannelse, verdier, personlighet, motivasjon.

2. *Om lederens situasjon og kontekst*

Endringer i virksomhetens omgivelser, bransje, organisasjonskarakteristika, styringsform, om relasjon til overordnet, om jobbkarakteristika, om medarbeideres kjønn, alder, etnisitet, utdanning og atferd (konflikthåndteringsstil, innovasjon, læring etc.)

3. *Om lederens opplevelse av sin situasjon og rolle*

Krav fra interessenter og rollekonflikter, tilhørighet til virksomheten, arbeidsklimate, tilbakemelding, forekomst av mobbing, holdninger til arbeidet, trivsel, ensomhet i jobben, opplevde følelser i jobben.

4. *Om lederens atferd og utviklingsbehov*

Hensyn lederen tar og balansering av hensyn, konflikthåndteringsstil, ulike mål for atferd i lederrollen (MLQ, AFF 360, Strukturering, Empowerment, emosjonelt arbeid (regulering) i lederrollen, utdannings- og utviklingsbehov.

MYTER OM

- Arbeidstid
- Belastninger og stress
 - Ensomhet

ARBEIDSTID 1

		N	Gj.snitt	Std. Avvik
Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke ?	Ikke toppleder	2774	44,4	6,9
	Toppleder	110	48,1	8,7
Omtrent hvor mange timer av din arbeidstid går med til møter per uke ?	Ikke toppleder	2774	44,4	6,9
	Toppleder	110	48,1	8,7

SPM. 48

”Hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt pr uke?”

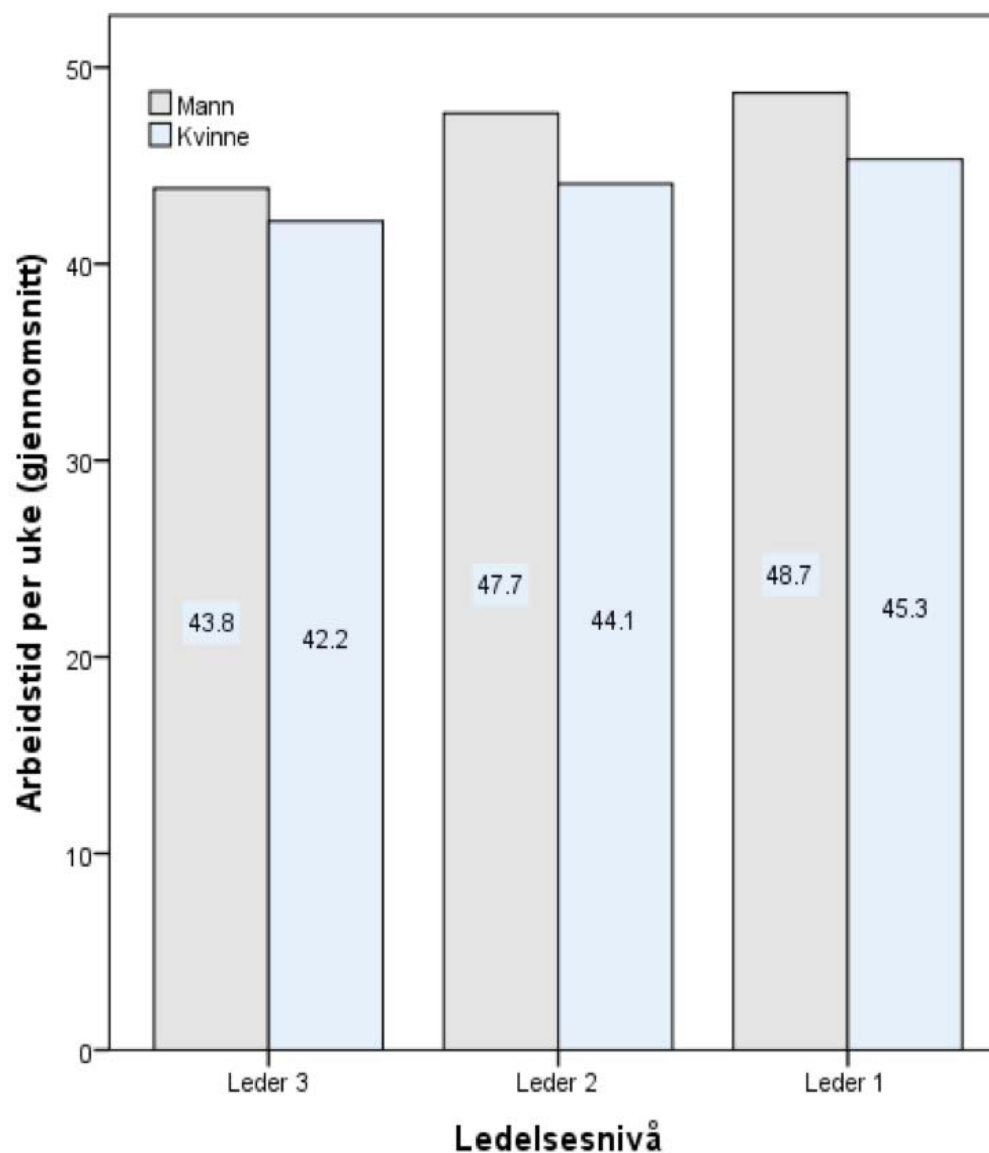
Alle ledere i
undersøkelsen:

39% arbeider 40 timer og mindre
92% arbeider 50 timer, eller mindre
5-6% arbeider 55-65 timer

Øverste leder:
(Ca 900)

24% arbeider 40 timer og mindre
83% arbeider 50 timer, eller mindre
10% arbeider 55-65 timer

ARBEIDSTID PER UKE, ETTER KJØNN OG LEDELSESNIVÅ 2011



SPM. 52, item 2

”Hvor ofte jobber du under tidspress ?”

Alle ledere: 68% Hele tiden, eller svært ofte
5% Aldri, eller svært sjelden

Øverste leder: 70% Hele tiden, eller svært ofte
5% Aldri, eller svært sjelden

SPM. 52, item 3

“Hvor ofte må du skynde deg når du arbeider?”

Alle ledere: 51% Hele tiden, eller svært ofte
11% Aldri, eller svært sje

Øverste leder: 52% Hele tiden, eller svært ofte
10% Aldri, eller svært sjelden

TABELL 6.1

Prosent av ledere som indikerer opplevelse av stress.

Stressfaktor	Aldri	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Hele tiden
Tidspress/arbeidsbelastning	0,1	4,5	33,4	52,7	9,1
Følelsesmessig belastning	4,1	31,7	38,3	22,8	3,2
Rollestress jobb	8,4	49,7	36,6	5,0	0,2
Rollekonflikt jobb/ privatliv	16,3	43,5	29,1	10,1	0,9



SPM. 58, item nr2

”Jeg føler meg ofte ensom?”

Alle ledere: 10% Hele tiden, eller svært ofte.

75% Aldri, eller svært sjelden.

Øverste leder: 13% Hele tiden, eller svært ofte.

72% Aldri, eller svært sjelden.

- Norske ledere arbeider ca 30 % mer enn normalarbeidsuken, men ser ikke ut til å arbeide mer enn andre utøvere av frie yrker
- Mange norske ledere rapporterer arbeidsbelastning i form av arbeidsmengde og tidspress.
- Men de er mindre snarere enn mer stresset enn underordnede arbeidstakere
- Norske ledere er ikke mer ensomme enn andre nordmenn

- Samarbeidsorienterte
- Ikke spesielt markerte, uten nødvendigvis å være svært tilbaketrukne

- Norsk arbeidslivskultur er preget av samarbeid, institusjonalisert gjennom treparts-samarbeidet.
- Norsk arbeidsliv beskrives ofte som preget av liten maktavstand, eller sagt på en annen måte: av egalitet

*Vi sier sjelden "underordnet", og langt oftere "medarbeider"
Autoritær er en svært belastende karakteristikk*

Tabellen nedenfor viser i prioritert rekkefølge hva norske ledere sier seg mest enig i at de tar hensyn til i det daglige:

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| • Kunder/brukere/publikum | 4,6 |
| • Virksomhetens økonomiske situasjon | 4,4 |
| • Arbeidsmiljøet i virksomheten | 4,4 |
| • Trivselen til medarbeiderne | 4,3 |
| • Innspill fra egne underordnede | 4,2 |

TABELL 10.2

KONFLIKTATFERD: DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONER.

Variabel	Gjennom- snitt	Standard- avvik	1	2	3	4
1. Integrasjon	4,02	,62				
2. Konfrontasjon	2,81	,70	-,113***			
3. Unngåelse	1,96	,72	-,078***	,053**		
4. Kompromiss	3,37	,71	,306***	-,056**	,123**	
5. Ettergivende	2,60	,63	,132***	-,048**	,185***	,270***

** p < ,01, *** p < ,001

NORSKE LEDERES ATFERD I LEDERROLLEN



Sammenlignet med US-ledere finner vi små forskjeller i beskrivelse av egen atferd, men noen forskjeller er likevel statistisk betydningsfulle:

Stressfaktor	Aldri	Sjelden	Noen ganger	Ofte	Hele tiden
Tidspress/arbeidsbelastning	0,1	4,5	33,4	52,7	9,1
Følelsesmessig belastning	4,1	31,7	38,3	22,8	3,2
Rollestress jobb	8,4	49,7	36,6	5,0	0,2
Rollekonflikt jobb/ privatliv	16,3	43,5	29,1	10,1	0,9

HVA BRUKER NORSKE LEDERE TID PÅ ?



Sette i gang nye ting	62,4 %
Håndtere forstyrrelser og avvik	48,3 %
Fordele ressurser	49,9 %
Forhandle med ulike interessenter, som for eksempel kunder	39,2 %
Skaffe til veie informasjon	45,1 %
Spre informasjon	63,0 %
Være talsmann for egen enhet	43,0 %
Stille opp som gallionsfigur	10,3 %
Være forbindelsesledd	47,4 %
Være anfører for andre	28,9 %
Andre oppgaver	25,3 %

NORSKE LEDERES KULTURELLE VERDIER



	AFF 2011	Fernandez (1997)		Hofstede (1980)	
		Gj.sn	US	Gj.sn	US
Grad av unnvikelse av usikkerhet:	4,0	2,8	3,0	4,0	4,0
Grad av individualisme	2,3	1,9	2,2	69	91
Grad av maktavstand:	1,8	2,1	2,1	31	40
Grad av maskulinitet:	1,7	1,9	1,7	8	62

SPØRSMÅL OM LEDELSESDISKURSER



- En god leder kan lede alt **45 %**
- Lederen er bedriftens viktigste ressurs **21%**
- Fag/bransjekunnskap er helt nødvendig for ledere **56 %**
- Effektiv ledelse er et resultat av personlige egenskaper **70 %**
- Situasjonen bestemmer hva som er effektiv ledelse **63 %**

Hvordan egen væremåte virker på andre	75%
Bedre innsikt i håndtering av konflikter	72%
Kunnskap om å lede endringsprosesser	72%
Videreutdanning eget fag	55%
Mer innsikt i andre kulturer	28%
Mer internasjonal erfaring	28%

HVILKEN KUNNSKAP & INNSIKT MENER NORSKE LEDERE DET ER VIKTIG FOR DEM Å UTVIKLE?



UBETYDELIGE ENDRINGER FRA 2002 TIL 2011 :

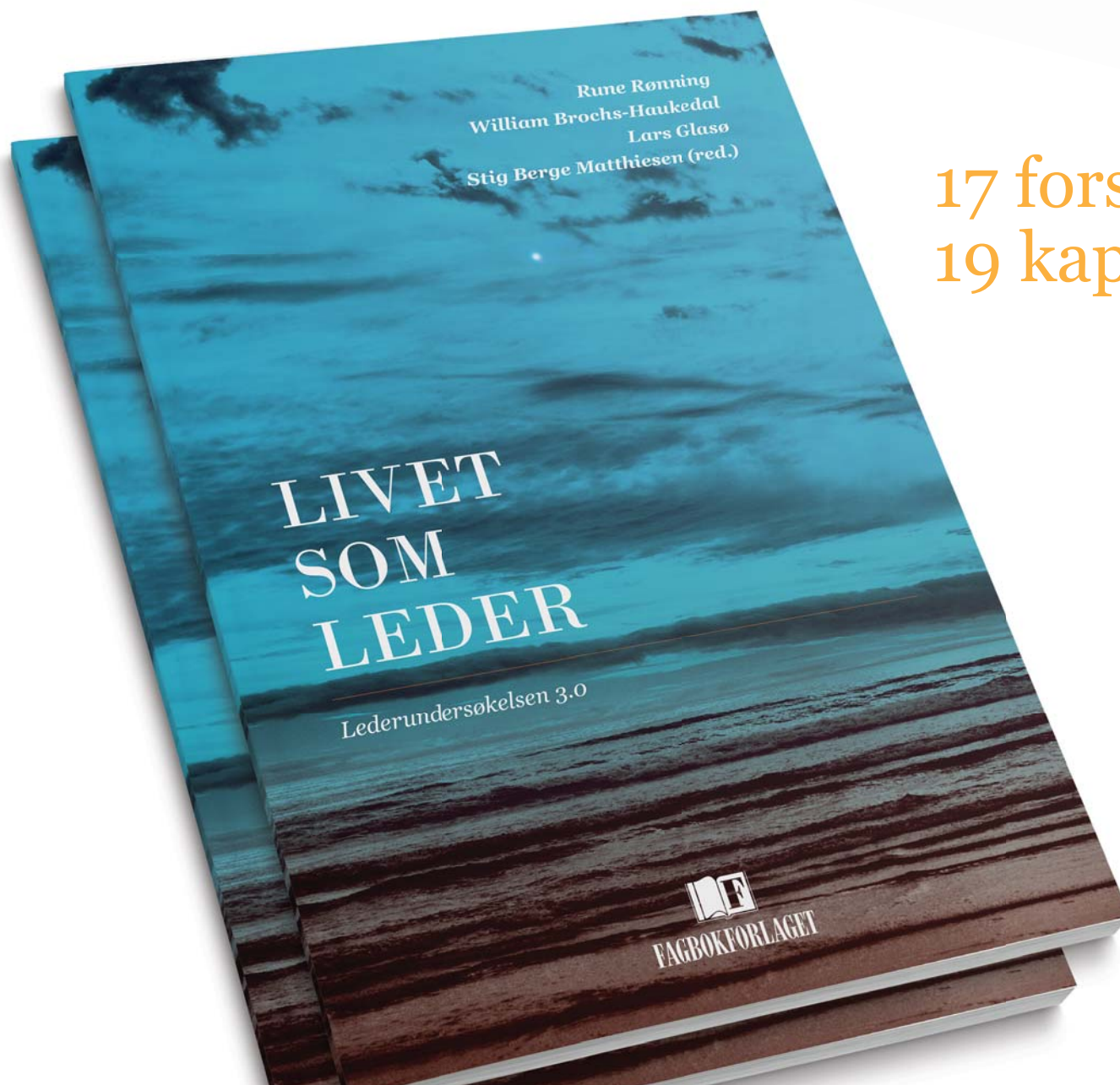
Relasjons- og endringskompetanse: ca 75% (M72 % - K80 %)

Videreutdanning på eget fagområde: ca 55 % (M65 % - K50 %)

Internasjonal erfaring og kompetanse: ca 28 % (M30 % - K24 %)

Prosentene refererer til andelen som svarer 4 og 5 på skala fra 1 til 5, der 5 er "Helt enig"

- Den norske modellen står sterkt
- I norske lederes jakt på resultater ser det ut til at de er seg svært bevisst at de har med seg langt flere enn en kokk!
- Konkurransefortrinn?



17 forskningsprosjekt
19 kapitler