



Manpower Work Life Rapport 2012

Lederskap – hands on eller hands off?

Hvordan kan bedrifter forbedre sitt rykte? Det finnes selvsagt mange faktorer som påvirker hvordan en bedrift oppfattes. Ifølge en Manpower Work Life-studie i Sverige fra 2009 viste det seg at tillit til sjefen var en av de viktigste faktorene. Sjefen viste seg å ha større påvirkning på tilbøyeligheten til å anbefale arbeidsplassen enn f.eks. hyggelige arbeidskolleger. En god sjef er rett og slett viktig for tilfredsheten blant de ansatte og også for arbeidsplassens rykte.

Men hvordan leder sjefene sine ansatte i dag? Og hva innebærer ulike typer lederskap? Unge ledere i Norge beskriver lederskapet sitt som mer detaljkontrollerende enn eldre. Kanskje handler det om usikkerhet og uerfarenhet hos de yngre lederne. Eller er det et begynnende skifte i synet på lederskap?

Nesten en tredjedel vil ikke bli ledere

Ifølge årets studie vil nesten en tredjedel av de spurte ikke bli ledere i det hele tatt, mens 9 % svarte at de vil bli leder så fort som mulig. Men den største gruppen er de som ganske enkelt ikke føler seg klare, 41 % svarte at de ville bli leder en eller annen gang i karrieren, og 19 % av respondentene svarte at de ikke vil bli leder nå, men om noen år.

	<i>Alle respond- dentene</i>	<i>Ansatt</i>	<i>Arbeids- søkende</i>	<i>Student</i>
<i>Jeg vil bli leder en eller annen gang i karrieren</i>	41 %	37 %	41 %	57 %
<i>Jeg vil ikke bli leder</i>	31 %	38 %	30 %	14 %
<i>Jeg vil bli leder i løpet av noen år</i>	19 %	19 %	18 %	20 %
<i>Jeg vil bli leder så fort som mulig</i>	9 %	7 %	10 %	8 %

Figur 1: Andelen nordmenn (ansatte, studenter og arbeidsløse) som vil bli ledere, blant de som ikke er ledere i dag.

Menn vil bli ledere i høyere grad enn kvinner, 36 % av kvinnene svarte at de ikke ville bli ledere sammenlignet med av 25 % av mennene.

Viktig med lønn og å føle seg utvalgt for lederaspiranter

Men hva kan få noen til å ønske å bli leder, eller å bli leder fortere? De tre vanligste svarene er *at det var bedre betalt, at jeg ble bedt om å søke en lederstilling og at jeg hadde mer arbeidslivserfaring*. Lønnen er altså svært viktig, men det er også følelsen av at man er utvalgt til stillingen.

Det handler ganske enkelt om en kombinasjon av å overtale og betale lederne. Derimot er det ikke så viktig å få mindre administrativt ansvar, at andre ledere var bedre og å få hjelp med husarbeidet.

Det finnes tydelige forskjeller mellom svarene i Norge og Sverige. Svensker synes generelt sett at det er viktigere å få en god mentor, mens nordmenn fremfor alt prioriterer høyere lønn.

Hva kunne få deg til å ønske å bli leder, eller bli leder tidligere?

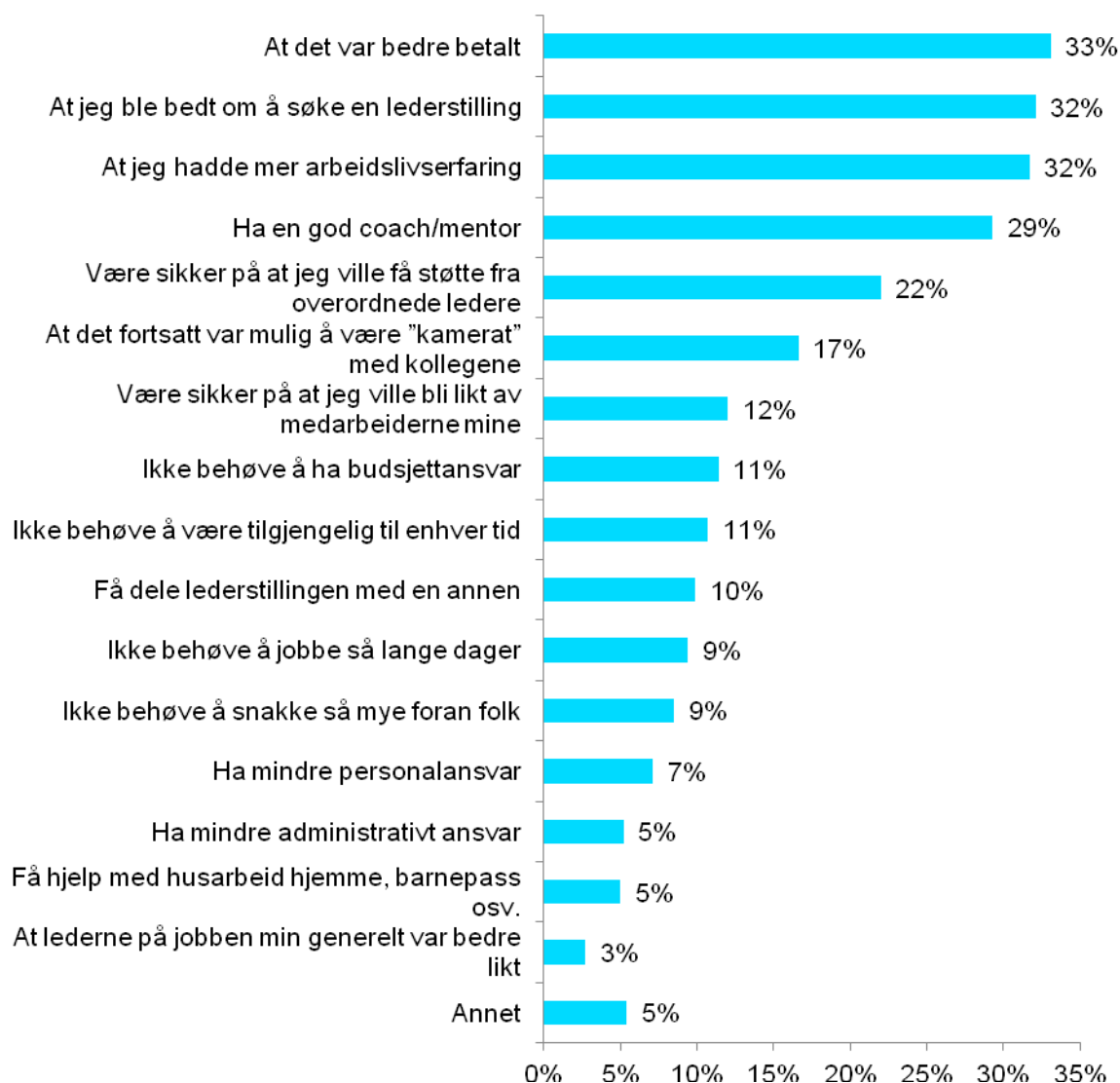


Diagram 1: Faktorer som kan få ansatte til å ønske å bli ledere. Respondentene måtte krysse av for tre svaralternativer. De som svarte at de ikke ville bli leder, fikk spørsmålet "Hva kan få deg til å ønske å bli leder?". De som svarte at de ville bli leder en gang i fremtiden, fikk spørsmålet "Hva kan få deg til å ønske å bli leder tidligere?".

Ansvarstaking og høye krav gjelder

Hvordan ser dagens ledere på sitt eget lederskap? Mange mener at det er frihet under ansvar som gjelder. Omtrent 60 % av lederne beskriver lederskapet med at de *oppmuntrer medarbeiderne til å ta mye eget ansvar*. Det er også mange av lederne som beskriver seg selv som empatiske og lydhøre. Denne ansvarstakingen finner imidlertid sted under både høye krav og direkte kommunikasjon, 36 % beskrev lederskapet sitt på denne måten. Mange av lederne beskriver også lederskapet med at de vil ha detaljkontroll.

Hvilke to beskrivelser mener du passer best på deg som leder? Som leder ...

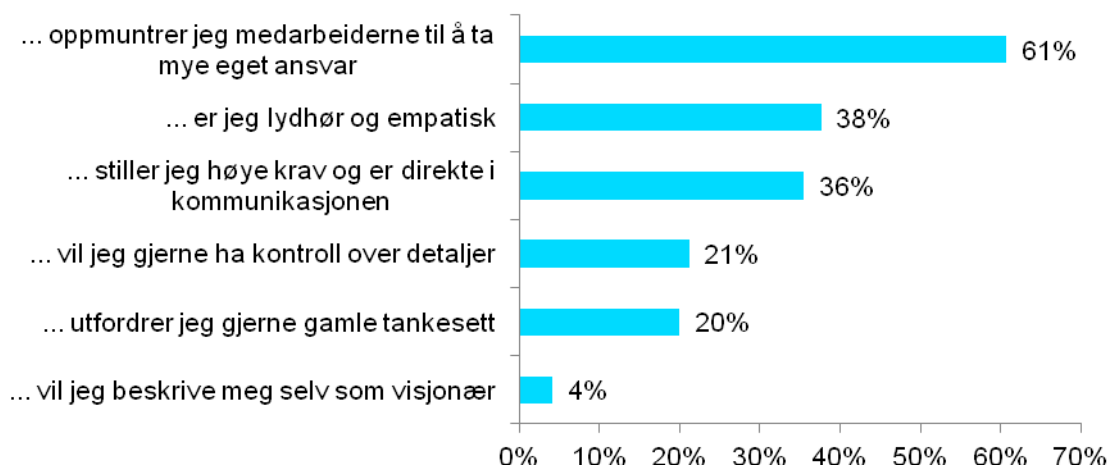


Diagram 2: Hvordan ser ledere i Norge på lederskapet sitt. Lederne måtte krysse av for de to alternativene som de mente beskrev lederskapet deres best.

Omtrent en femtedel beskriver lederskapet sitt med at de *utfordrer gamle tankesett*. Bare 4 % beskriver lederskapet sitt som visjonært.

Borte er kanskje Steve Jobs og ideen om den detaljkontrollerende visjonæren og også den flate organisasjonen uten ansvarstaking. I stedet finnes det et lederskap som fokuserer på høye krav og direkte kommunikasjon, lydhørhet og empati samt en oppmuntring til at medarbeiderne tar eget ansvar, dvs. frihet under ansvar.

Kvinner vil gjerne ha mer detaljkontroll

Den gamle forutinntatte oppfatningen om at kvinner stiller mindre krav som ledere, er ikke sann. Kvinner vil gjerne ha mer kontroll over detaljer enn menn – de beskriver i hvert fall oftere sitt eget lederskap på den måten. Mannlige ledere svarer i stedet oftere at de er flinke til å utfordre gamle tankesett. Kvinner og menn svarer like ofte at lederskapet deres karakteriseres av lydhørhet, empati, høye krav, direkte kommunikasjon og å oppmuntre medarbeiderne til å ta ansvar.

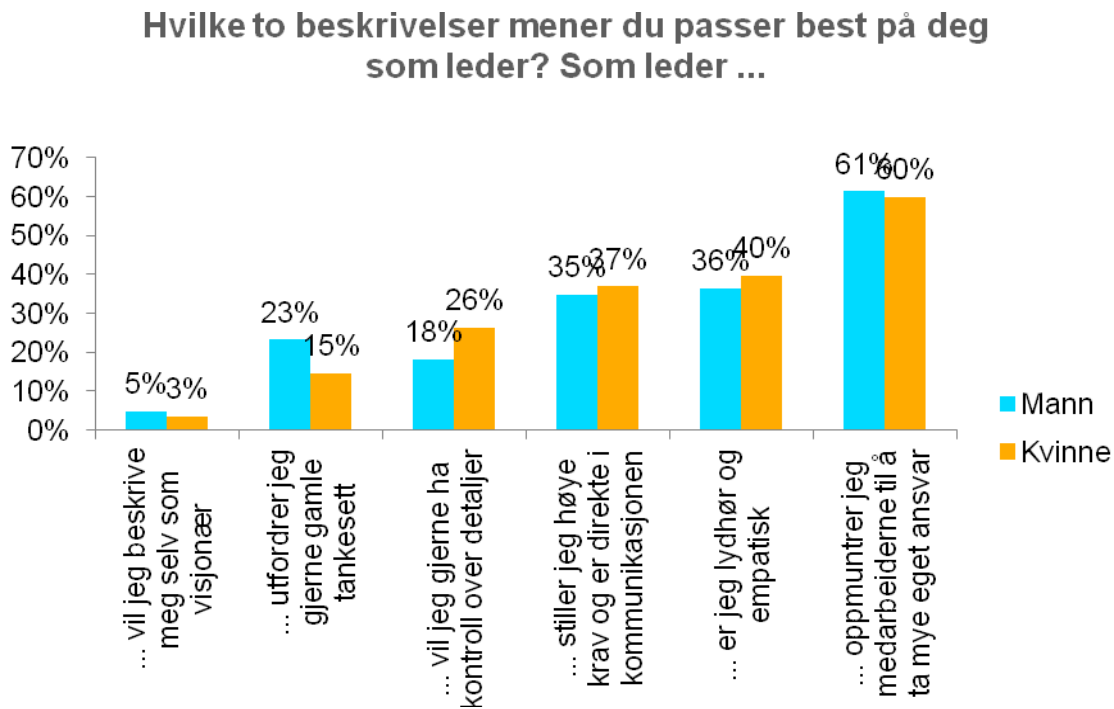


Diagram 3: Forskjellen mellom kvinner og menn i synet på lederskap. Lederne måtte krysse av for de to alternativene som de mente beskrev lederskapet deres best.

Unge ledere vil ha mer detaljkontroll

Synet på ens eget lederskap ser forskjellig ut i ulike aldrer. Det finnes en stor forskjell i hvordan yngre ledere beskriver seg selv. De anser seg som oftest som mer detaljkontrollerende. Spørsmålet er om denne forskjellen mellom eldre og yngre ledere skyldes forskjeller i erfaring eller at det behøves mer detaljkontroll hos yngre ledere. Å stille høye krav og være direkte i kommunikasjonen er en omtrent like vanlig måte å beskrive lederskapet sitt på i alle aldrer, unntatt hos 50-tallerlederne som sjeldnere enn yngre ledere beskriver lederskapet sitt slik. Å oppmuntre medarbeiderne til å ta mye eget ansvar nevnes noe sjeldnere når yngre ledere beskriver lederskapet sitt.

Hvilke to beskrivelser mener du passer best på deg som leder? Som leder ...

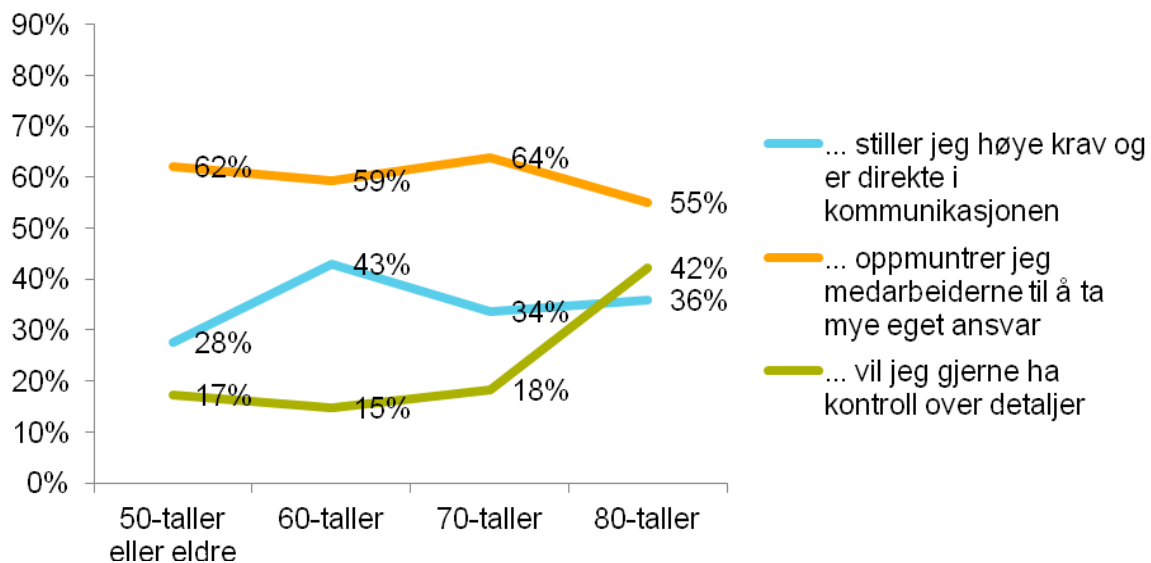


Diagram 4: Forskjellen i aldersgrupper i Norge når det gjelder hvilken type leder de mener at de er. Lederne måtte krysse av for de to alternativene som de mente beskrev lederskapet deres best.

Sveriges ledere er friere i sitt lederskap

Det finnes betydelige forskjeller i hvordan ledere ser på sitt lederskap i Norge og Sverige. Det som utmerker seg for Sverige, er at det er større generasjonsforskjeller. Eldre ledere beskriver seg som oftest som mindre kontrollerende i sitt lederskap: de gir mer frihet og oppmuntrer til eget ansvar. Unge ledere søker i stedet mer kontroll og stiller krav til sine ansatte, både i form av detaljkontroll og generelt høyere krav. I Sveriges tilfelle minsker ansvarsfordelingen og kravene heves med yngre ledere sammenlignet med Norge der det er mer konstant.

Hvilke to beskrivelser mener du passer best på deg som leder? Som leder ...

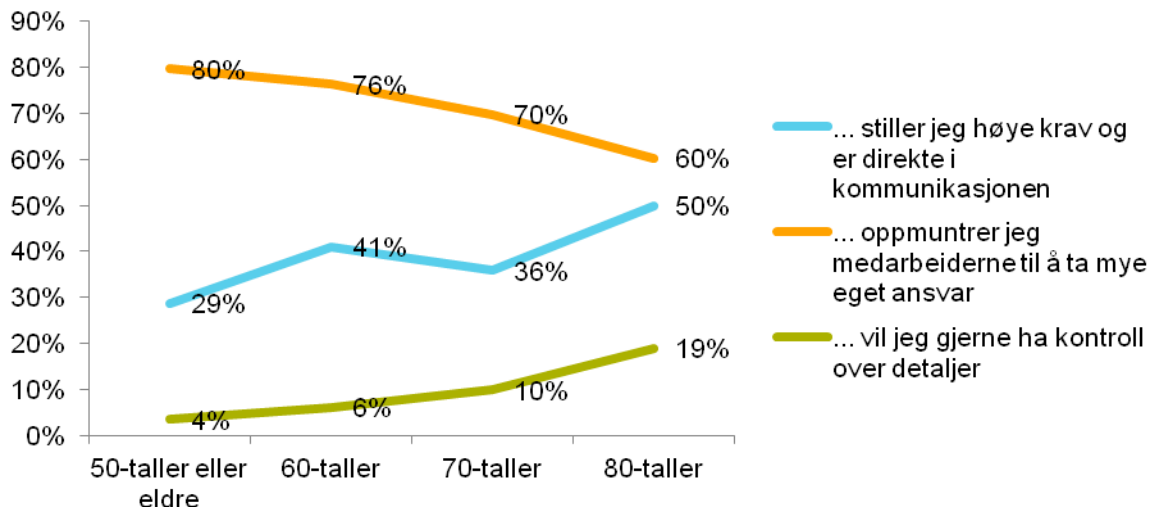


Diagram 5: Forskjellen i aldersgrupper i Sverige når det gjelder hvilken type leder de mener at de er. Lederne måtte krysse av for de to alternativene som de mente beskrev lederskapet deres best.

Derimot vises samme mønster i at de yngre svenske lederne, akkurat som sine norske kolleger, vil ha mer kontroll over detaljene. I Norges tilfelle er det imidlertid vesentlig flere ledere som beskriver seg selv med at de vil ha kontroll over detaljene.

Manpower Work Life

Resultatene er hentet fra den nyeste Work Life-undersøkelsen som Manpower gjennomførte i oktober 2011 i samarbeid med Kairos Future. I Sverige har 6070 personer svart på et spørreskjema som vi har sendt ut via e-post. Av alle som har svart, er 3384 ansatte, 1697 arbeidssøkende, 365 selvstendig næringsdrivende og 624 studerende

Undersøkelsen er også gjennomført i Norge og iblant foretar man sammenligninger mellom de svenske og norske resultatene. I Norge har 5130 personer svart på spørreskjemaet. Av alle som har svart i Norge, er 2770 ansatte, 1618 arbeidssøkende, 130 selvstendig næringsdrivende og 612 studerende.

De fleste av dem som har svart på undersøkelsen, har en profil registrert på Manpower.se eller Manpower.no. De inngår i Manpower Work Life-panelet, som i Sverige består av over 20 000 personer som er godt representative for den arbeidsføre befolkningen med hensyn til kjønn, alder og bosted. I Norge består panelet av ca. 10 000 personer. En mindre del av det norske utvalget er levert av webpanelfirmaet Cint.

Om Kairos Future

Studien Manpower Work Life gjennomføres i samarbeid med Kairos Future som er et uavhengig forsknings- og konsulentbyrå som hjelper bedrifter, myndigheter og organisasjoner med å forstå og håndtere samfunnsendringer. Mer informasjon finner du på www.kairosfuture.com