

# ÅRETS UNGE LEDERE 2012



Rapport: 2009 – 2012  
Funn og anbefalinger

Utarbeidet av  
**Assessit AS**  
Nydalen Allè 37 B  
N-0484 Oslo

Ole I. Iversen (Dr. BA), [oii@assessit.no](mailto:oii@assessit.no)  
Anne Mørup-Andersen, Prosjektleder Årets Unge Ledere, [ama@assessit.no](mailto:ama@assessit.no)

Assessit har utviklet konseptet Årets Unge Ledere. Sammen med Norges mest spennende virksomheter fokuserer vi på godt lederskap hos unge talentfulle ledere under 40 år. Konseptet er faglig forankret, basert på veldokumentert forskning og har vært gjennomført med suksess siden 2009. I den foreliggende rapporter oppsummeres resultatene fra de fire årene konseptet har vært gjennomført.

[www.assessit.no](http://www.assessit.no)

Copyright © 2013 Assessit AS.

Published in 2013

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without the written permission of the publisher. Printed in Norway.

**Assessit AS**

Ole I. Iversen

Nydalen Allé 37 b  
0484 Oslo  
Norway

ole.iversen@assessit.no

## Sammendrag:

Siden 2009 har Assessit kartlagt godt lederskap hos unge ledere i Norge gjennom prosjektet "Årets Unge Ledere". Norske virksomheter nominerer egne kandidater (ledere under 40 år). Kandidatene går igjennom det som sannsynligvis er den mest omfattende kartlegging av lederkompetanser i Norge. Kandidatene gjennomfører både en personlighetstest og en evnetest, samt at de vurderer egen prestasjon. De må også gjennomføre to jobbsimuleringsoppgaver under påsyn av erfarne Assessitkonsulenter.

Videre blir det systematisk hentet inn informasjon fra både overordnet ledere og fra kandidatens medarbeidere på en rekke viktige områder. På bakgrunn av en helhetlig vurdering i en jury, der også eksterne medlemmer deltar utpekes Årets Unge Leder.

Denne rapporten er skrevet på bakgrunn av en analyse av dataene fra 297 kandidater som siden 2009 har deltatt som kandidater i Årets Unge Ledere. Utvalget består av 38 % kvinner og 62 % menn med en gjennomsnittsalder på 35,6 år. Totalt er antallet som har deltatt på kåringene noe høyere, men av ulike grunner har noen kandidater falt fra under veis slik at vi ikke har fullt datasett for disse.

**Av analysene kommer det frem** at medarbeidernes opplevelse av lederstøtte og jobbautonomi er faktorer som betyr svært mye for jobbprestasjon.

**I tillegg vet man** at disse faktorene påvirker turnover, sykefravær, generell jobbtillfredshet, positive jobbholdninger og fører til at medarbeiderne tar mer ansvar.

**Dermed fremstår det som svært viktig** at en leder viser omtanke og omsorg for medarbeider, samt at ledere delegerer ansvar og myndighet og legger til rette for at medarbeidere kan jobbe selvstendig med eget ansvar innenfor gitte rammer.

Kandidatene som har deltatt i kåringen er alle anbefalt av sin nærmeste leder og alle er i utgangspunktet gode.

Resultatene fra personlighetstesten viser at de gjennomsnittlig skårer høyere på egenskapene utadvendt og planmessig enn ledere flest, samt at de er mer emosjonelt stabile enn ledere flest.

Selv om det kan påvises noen kjønnsforskjeller når det gjelder lederstil så er det ingen forskjeller når det kommer til ledereffektivitet.

Norske virksomheter anbefales å bruke en omfattende og pålitelig vurderingsmetodikk ved valg av ledere. Dette reduserer muligheten for feilansettelser og usakelig diskriminering.



## Bakgrunn

Det er en økende erkjennelse av at godt lederskap er viktig for en virksomhet. Godt lederskap er et konkurransefortrinn både når det gjelder effektiv måloppnåelse, og når det gjelder å tiltrekke seg gode talenter.

Gode ledere har medarbeidere som er godt motivert, som trives og som er villig til å yte litt ekstra når situasjonen krever det. Gode ledere oppnår dermed bedre resultater.

Dagens unge ledere er morgendagens toppledere. Det er viktig for en virksomhet å vite hva som kjennetegner disse talentene. Dette både for å kunne identifisere disse talentene og for å legge til rette for faglig og personlig utvikling og vekst, samt å utarbeide karriereplaner som er i tråd med den enkeltes ønsker og virksomhetens behov.

Assessit har derfor utviklet et konsept kalt Årets Unge Ledere der vi fokuserer på godt lederskap hos ledere under 40 år. Konseptet, som ha vært gjennomført årlig siden 2009, er i første rekke rettet inn mot førstelinjeledere og mellomledere i norske virksomheter fra både offentlig og privat sektor.

Da konseptet ble startet i 2009 ble det bestemt at kåringen skulle baseres på forskningsbasert kunnskap om hva som kjennetegner gode ledere, samt at forskningsbaserte måleinstrumenter skulle benyttes.

Dette betyr at vi vet at det som måles faktisk er viktig for god ledelse, samt at kvaliteten på de dataene som samles inn er av høy kvalitet. Samlet sett gir dette et godt og rettferdig grunnlag for kåringen av Årets Unge Leder.

I korte trekk måles de unge lederne personlige egenskaper, det innhentes informasjon om hvordan de takler dagens arbeidssituasjon, samt at yrkesrelevante kompetanser observeres gjennom effektive jobbsimuleringsøvelser. Dette betyr at disse unge lederne går i gjennom det som sannsynligvis er den mest omfattende kartlegging av lederkompetanser som foretas i Norge i dag.

## Fremgangsmåte

Norske virksomheter er invitert til å melde på kandidater til kåringen. Både små og store virksomheter kontaktes av Assessit sine konsulenter med forespørsel om de har kandidater som er aktuelle for deltakelse.

I tillegg foretas det en forholdsvis omfattende annonsering for å gjøre norske virksomheter oppmerksom på muligheten til å melde på ledere.

Kåringen er åpen for alle norske virksomheter, men ledere som deltar må være 40 år eller yngre, ha en anbefaling i fra sin nærmeste leder, ha vært i samme jobb i minst 12 måneder og ha minst fem medarbeidere under seg. I tillegg må virksomhetene dekke en deltakerkostnad som dekker en del av de kostnadene som er forbundet med gjennomføringen av prosjektet. Resten av kostnadene dekkes av Assessit.

Informasjon om kandidatene som deltar blir hentet inn fra leders leder, lederen selv og lederens medarbeidere. I tillegg går kandidatene også gjennom et assessmentsenter der de løser to jobbsimuleringsoppgaver.

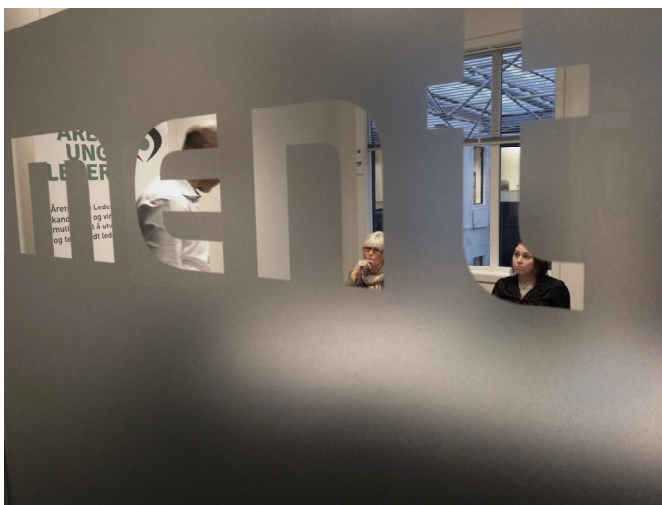
Informasjonen som hentes inn er av en slik kvalitet at resultatene skal kunne benyttes i forskningssammenheng. Dette vil etter hvert bli en unik database i Norge. Flere studenter ved Handelshøyskolen BI har allerede benyttet data fra prosjektet i sine oppgaver.

### **Sentralt i kåringen står Assessit sin lederkompetansemodell.**

Dette er en forskningsbasert kompetansemodell utviklet av Dr. Ole I Iversen (Iversen, 2002). I modellen inngår 20 lederkompetanser som er relevant på tvers av ulike virksomheter. Kompetansene kan organiseres i fem hovedområder.

1. Informasjonshåndteringskompetanser,
2. Lederskapskompetanser,
3. Mellommenneskelige- /sosialekompetanser,
4. Intrapersonlige kompetanser og
5. Forretningsforståelse.

Kompetansemodellen med definisjon av de enkelte kompetansene er gjengitt i vedlegg 1.



Kandidaten blir vurdert på alle 20 kompetanser, men for å sikre at kun kompetanser som er relevant for den aktuelle stillingen inngår i kåringen blir kandidatens leder bedt om å identifisere de fem viktigste kompetansene i kandidatens stilling.

En god leder oppnår resultater gjennom sine medarbeidere. Det hentes derfor inn omfattende informasjon fra kandidatens medarbeidere. Det dreier seg om informasjon fra områder som vi vet at vanligvis driver resultater i organisasjoner. Følgende områder er inkludert:

#### *Lederstøtte*

Omhandler medarbeidernes oppfatning av hvorvidt nærmeste leder bryr seg om medarbeiderne og hvordan de har det på jobben.

Fokuserer også på relasjon leder – medarbeider.

Dersom det er god relasjon mellom leder og medarbeider er vanligvis høyere jobbtilfredshet, bedre jobbprestasjon, samt lavere turnover og sykefravær.

Videre påvirker denne relasjonen effekten av nær sagt alle HR-tiltak (Gerstner & Day, 1997; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Kuvaas & Dysvik 2009; Dysvik & Kuvaas 2012)

#### *Affektiv organisasjonsforpliktelse*

Omhandler hvor sterkt tilhørighet medarbeiderne føler til organisasjonen sin, samt i hvilken grad de er villig til å yte litt ekstra når situasjonen krever det. Skal en organisasjon yte maksimalt er en avhengig av medarbeidere med høy følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

#### *Turnoverintensjon*

Omhandler i hvilken grad medarbeiderne planlegger å fortsette å jobbe i sin nåværende organisasjon, eller om de vurderer å skifte arbeidssted. Dette er på mange måter et bedre mål en faktisk turnover da det også fanger opp medarbeidere som er litt demotivert, men som ikke har tatt initiativ til å søke ny jobb. Turnover er kostbart for mange arbeidsgivere. Høy turnoverintensjon er vanligvis et signal om at noe er galt. (Kuvaas, 2008).

#### *Indre motivasjon*

Omhandler i hvilken grad medarbeiderne har en indre drivkraft til å utføre sine arbeidsoppgaver. Medarbeidere som er indre motivert synes jobben er spennende i seg selv og står på og gjør gjerne en bedre jobb. (Kuvaas & Dysvik, 2009; Amabile 1993)

#### *Jobbautonomi*

Angir i hvilken grad medarbeiderne føler at de har nødvendig handlingsfrihet og kan styre egen arbeidsdag. Dette er en av de viktigste forutsetningene for jobbtrivsel. Medarbeidere som skårer høyt her trives bedre og er mer produktive enn de som skårer lavt. De har også lavere sykefravær. Hentet fra Morgeson & Humphrey (2006). Brukt i norsk setting av Kuvaas (2009).



## Resultater

Etter gjennomføringen av Årets Unge Ledere 2012 inngår nå 297 ledere med fullt datasett i datagrunnlaget. Av disse er 113 kvinner (38 %) og 184 menn (62 %). Gjennomsnittsalderen er på 35,6 år, med et standardavvik på 3,46 år. Yngste kandidat i utvalget er 23 år, og eldste er 40 år. (82 % av kandidatene kommer fra små og store virksomheter i privat sektor, men 18 % kommer fra offentlig sektor (stat og kommune).

Lederne som har deltatt i Årets Unge Ledere skårer gjennomgående høyt på prestasjon (innsats og kvalitet). De har på dette området blitt vurdert både av overordnet leder og underordnede i tillegg til at de har vurdert seg selv. De har blitt vurdert på en skala fra 1 til 5, der 5 er best. Når det gjelder arbeidsinnsats får de en gjennomsnittelig skåre på 4,65, og når det gjelder kvaliteten på det arbeidet de utfører er den gjennomsnittlige skåren 4,20. Det er for så vidt ikke overraskende at dette ligger så høyt, men det viser med all tydelighet at dette er en gruppe ledere med prestasjoner ut over gjennomsnitt.

### *Viktige lederkompetanser*

Med utgangspunkt i de 20 lederkompetansene som inngår i Assessit sin lederkompetansemodell har kandidatenes overordnede identifisert de fem kompetansene som er viktigst i den enkelte kandidats stilling. De fem kompetansene som flest ganger er identifisert som viktige er

#### *1. Lede*

Angir tydelig retning og viser selv vei når dette er nødvendig. Femmer godt lagarbeid og involverer ansatte i beslutninger. Tilpasser lederstilen til oppgaven som skal løses og den enkelte medarbeider.

#### *2. Motivere*

Motiverer og inspirere andre til å yte sitt beste. Formidler tydelig hvilke krav som stilles og viser selv entusiasme og engasjement.

### 3. *Helhetsforståelse*

Hever seg over detaljer og ser helheten. Er raskt i stand til å se sammenhenger.

### 4. *Kundeorientert*

Arbeider aktivt for å imøtekomme kundens/ klienters behov. Bygger relasjoner og ber om tilbakemelding fra kundene.

### 5. *Forretningsforståelse*

Ser de forretningsmessige muligheter som vil øke virksomhetens lønnsomhet. Satser på og utvikler de produkter/tilbud som gir størst fortjeneste

To av kompetansene dreier seg om typiske lederskapsferdigheter, to dreier seg om å ha forståelse for kunder og marked, mens en av kompetansene er av mer kognitiv karakter, og dreier seg om å se helheten og forstå sammenhenger i en forholdsvis kompleks hverdag.

Det er grunn til å tro at denne rekkefølgen er påvirket av at hovedtyngden av deltakerne kommer fra privat sektor. For mange stillinger i offentlig sektor vil kanskje ikke kompetanser som kundeorientert og forretningsforståelse være like viktig.

### *Støttende ledelse gir resultater*

Forskning (Kuvaas 2013; Dysvik og Kuvaas, 2012; Dulebohn et al., 2011; Ilies et al., 2007; Gerstner & Day, 1997) viser tydelig at et støttende ledelsesklima og en god relasjon mellom leder-medarbeider gir en rekke positive utfall på en arbeidsplass. Herunder

- Lavere faktisk turnover
- Lavere turnoverintensjon
- Bedre jobbprestasjon (både individuelt og organisatorisk)
- Høyere jobbtilfredshet
- Høyere tilfredshet med ledelse
- Positive jobbholdninger
- Ansvarliggjøring av medarbeidere, samt fører til flere initiativ
- Mindre rolleklarhet og færre rollekonflikter

Fra forskningen på lederatferd (Martinsen, 2013) vet vi også at det å vise omtanke, medarbeiderorientering og relasjonsorientering er viktig og en mer effektiv ledelsesform enn det å være svært oppgaveorientert og med sterk styring av medarbeidere.

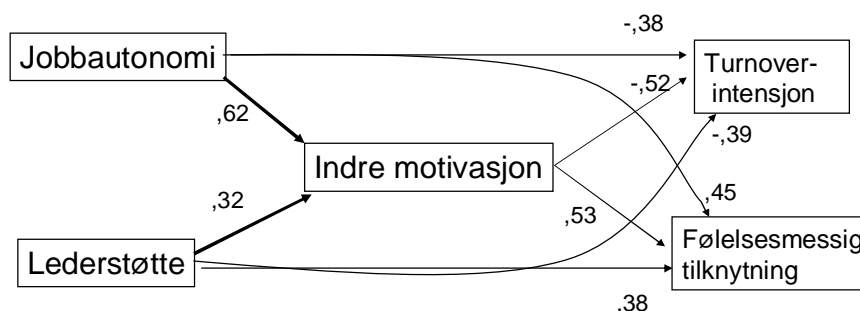
Omtanke/relasjonsorienterte leder skaper økt effektivitet og produktivitet i organisasjonen, samt at medarbeidere tar et ekstra ansvar og initiativ innen områder som formelt sett ikke er forventet av dem (hjelp/bistå andre), men som er positivt for virksomheten (ekstrarolleatferd). Det må ikke settes likhetstegn mellom en relasjonsorientert/støttende lederstil og fravær av ledelse. Fravær av ledelse er noe annet. Fravær av ledelse er ikke positivt. Oppgaveorientering og sterk styring er bedre enn fravær av ledelse, men viser seg altså ikke å være like effektivt som relasjonsorientert/støttende ledelse.

Støttende ledelse gir bedre organisatoriske resultater, jo mer støttende ledelsesklima desto bedre organisatoriske resultater. I tillegg har medarbeidere en mer positiv opplevelse av samme HR-tiltak. For eksempel er effekten av *samme* kompetanseutviklingstiltak (Kuvaas 2013) større når relasjonen mellom leder og medarbeidere er god (støttende).

Funnene fra denne forskningen gjenspeiler seg også i resultatene fra kandidatene som inngår i Årets Unge Ledere. I det foreliggende datamaterialet er det en sterk sammenheng i mellom medarbeideres opplevelse av jobbautonomi og lederstøtte med indre motivasjon, turnoverintensjon og følelsesmessig tilknytning hos medarbeider. Hovedfunnene er gjengitt i figur 1.

Figur 1

## Støttende lederatferd gir resultater



Signifikante korrelasjonskoeffisienter oppgitt

Som det fremkommer av figur 1 er det en sterk sammenheng mellom jobbautonomi og indre motivasjon hos medarbeiderne (positiv korrelasjon på 0,62). Indre motivasjon igjen påvirker både turnoverintensjon og følelsesmessig tilknytning til organisasjonen i positiv retning. Funnene er som sagt i tråd med forskningen på området, men sammenhengene ser ut til å være enda tydeligere for denne gruppen med gode, unge ledere.

Dette tyder på at disse lederne har tillit til egne medarbeidere, de stoler på medarbeiderne og gir dem frihet, ansvar og mulighet til å planlegge eget arbeid, ta egne avgjørelser, de verdsetter initiativ og selvstendighet hos medarbeidere og sørger for at de har kompetanse og mulighet for å utføre sine arbeidsoppgaver. Dette resulterer i lojale medarbeidere som føler sterk tilknytning til organisasjonen, er villig til å yte litt ekstra når det er nødvendig, som er tilfreds og som ikke tenker på å slutte.

Videre har disse lederne en god relasjon til sine medarbeidere. Medarbeidere opplever med andre ord en høy grad av lederstøtte. Dette gir mange positive utslag i en organisasjon. Herunder bedre jobbprestasjon, høyre tilfredshet, positive holdninger, lavere mindre rolleklarhet og færre rollekonflikter.

### *Lederkompetanser med høy skåre*

Alle kandidater er også vurdert på de 20 kompetansene som inngår i Assessit sin lederkompetansemodell. Også på dette området er de vurdert av overordnet, underordnede samt selvrapport. Gjennomsnittet av disse skårene er beregnet, og i tabell 1 presenteres de kompetansene med høyest gjennomsnittsskåre.

Tabell 1.  
Lederkompetanser med høy skåre

N= 297	Gjennomsnitt
Integritet	4,68
Kvalitetsbevisst	4,41
Helhetsforståelse	4,38
Organisasjonskunnskap	4,38
Endringsorientert	4,35
Motivere andre	4,34
Lede	4,32
Fleksibel	4,32
Kundeorientert	4,31
Vurderingsevne	4,31

Som det fremkommer av tabellen vurderes denne gruppen med unge ledere aller høyest på lederkompetansen Integritet. Dette tyder på at de fremstår som pålitelige og tillistvekkende, og at de lar det være samsvar mellom ord og handling. De er også ambisiøse opptatt av å arbeide kontinuerlig med å heve kvaliteten både på eget og medarbeideres arbeid.

Videre ser de helheten og konsekvensene egne avgjørelser får andre steder i organisasjonen. Laveste skåre får de på kompetansene Planlegge og Organisere, noe som kan indikere at det å sette realistiske mål, utarbeide realistiske planer der det er tatt hensyn til forutsigbare hendelser og koordinere aktivitetene best mulig slik at alle ressurser utnyttes best mulig kanskje kan være et område for forbedring hos en del av disse unge lederne.

### *Personlige egenskaper*

Femfaktormodellen er den mest anerkjente personlighetsmodellen i dag. Dette er en hierarkisk modell med fem brede personlighetstrekk på toppen og 30 smalere personlighetstrekk organisert i grupper på 6 under hver av disse 5 brede trekkene. I Norge finnes både en fullversjon av testen og en kortversjon som bare måler de 5 overordnede faktorene (Martinsen, Norevik, Østabø, 2005). De fleste kandidatene som har deltatt har besvart personlighetstesten NEO FFI (kortversjonen).

De fem faktorene som inngår i denne testen er:

- *Nevrotisme* beskriver i hvilken grad personen er engstelig og urolig eller er nervøs før viktige hendelser og tviler på seg selv. Omfatter også hvorvidt personen er i jevnt godt humør eller opplever humørsvinginger
- *Ekstraversjon* beskriver i hvilken grad personen er sosial, pratsom, livlig, utadvendt og trygg på seg selv i sosiale sammenhenger
- *Åpenhet for nye erfaringer* beskriver i hvilken grad en person er åpen ovenfor nye opplevelser, aktiv oppsøker nye erfaringer, er utradisjonell, spontan og kreativ

- *Medmenneskelighet* beskriver i hvilken grad en person er lett å omgås, samarbeidsvillig, tilpasningsdyktig, tillitsfull, omsorgsfull og hjelpsom
- *Planmessighet* beskriver i hvilken grad en person er samvittighetsfull, organisert, disiplinert, strukturert, målrettet, grundig og nøyaktig

Gruppen av unge ledere skårer ca. ett standardavvik høyere på ekstraversjon, planmessighet og åpenhet for nye erfaringer enn sammenligningsgruppen.

Videre skårer de ca. ett standardavvik lavere på nevrotisme (de er mer emosjonelt stabile enn snittet i sammenligningsgruppen). Dette er funn som er i overensstemmelse med hva som er rapportert fra internasjonal forskning (Martinsen, 2013; Salgado, 1997).

Det bør imidlertid nevnes at det for denne gruppen med unge ledere ikke ble funnet signifikante sammenhenger mellom de enkelte personlighetstrekk og jobbprestasjon. Dette indikerer at resultatene fra personlighetstesten i for denne gruppen ikke kan forklare ytterligere variasjon i prestasjon, noe som betyr at man for denne gruppen med gode ledere vanskelig kan bruke resultatene fra en personlighetstest som hjelpemiddel til å skille mellom de som er gode og de som er fremragende. Personlighetstester ser dermed ut til å være bedre egnet til å "grovsortere" kandidater enn til å skille mellom kandidater som allerede er definert som gode.

Selv om vi, basert på resultatene fra denne undersøkelsen og internasjonal forskning, vet at det er en positiv sammenheng mellom for eksempel ekstraversjon og ledereffektivitet betyr ikke dette at jo mer ekstrovert jo bedre. Det ser ut til å være en øvre grense. Over et visst nivå er tilstrekkelig. For mye ekstraversjon kan i noen tilfeller bli for mye. Det samme gjelder for faktorene planmessig, åpenhet for nye forandringer og nevrotisme. I figur 2 er det angitt hva som ser ut til å være en ideell skåre på de enkelte faktorene.

Figur 2  
Ideelle skårer

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ekstraversjon	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Planmessig	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Nevrotisisme	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Åpenhet	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Medmenneskelighet	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Skårene er angitt på en STEN skala fra 1 til 10, der 68 % (+/- 1 SD) får en skåre på 4,5,6 eller 7, mens ca 16 % skårer lavere enn dette og ca 16 % skårer høyere enn dette. For ekstraversjon, planmessig og åpenhet ser den ideelle skåren ut til å ligge et sted fra 5 til 8, mens den ideelle skåren for nevrotisisme ligger et sted mellom 2 og 5. Når det gjelder faktoren medmenneskelighet har man ikke funnet noen sammenheng med ledereffektivitet. Dette kan skyldes at denne faktoren inneholder elementer som beskjedenhet, føyelighet og følsomhet, mens det som har med varme, samt møte mennesker med oppriktig interesse er innbakt i ekstraversjon.

### *Kjønnsforskjeller*

Basert på en sammenligning av skårene kandidatene har fått på Assessit lederkompetanser, og basert på normgruppen til anerkjente personlighetstester ser det ut til å være en viss forskjell på en typisk kvinnelig og en typisk mannlig lederstil. Ikke overraskende skårer kvinner høyere på mellommenneskelige kompetanser som sensitivitet og aktiv lytting, mens menn skårer noe høyere på dominans og forretningsforståelse.

Dette understøttes av at medarbeidere med kvinnelige sjefer også rapporterer om en høyere opplevelse av lederstøtte enn medarbeidere med mannlige sjefer. På tross av noen mindre forskjeller i lederstil er det ingen forskjeller i prestasjon (verken innsats eller kvalitet) mellom kjønnene i denne gruppen. Det er derfor oppsiktvekkende at kandidatenes overordnede vurderer mannlige ledere som



bedre egnet for opprykk enn kvinnelige ledere. Dette tyder på at det omtalte "glasstaket" fremdeles eksisterer.

### *Kjønnsnøytral vurderingsmetodikk*

Det er kjent at kvinner og menn ofte beskriver egne prestasjoner forskjellig. Menn benytter andre ord enn kvinner. Menn sier gjerne at de har "hatt ansvar for", eller "gjennomført", mens kvinner heller benyttet ord som "bidratt til" eller "vært med på". Dette kan gjøre at tradisjonelle vurderingsmetoder, som for eksempel intervjuer favoriserer menn fremfor kvinner.

Mange stillingsannonser signaliserer også at man i utgangspunktet er på jakt etter egenskaper som menn har mer av enn kvinner (på tross av at disse egenskapene ikke henger sammen med effektiv jobbutførelse). Dette kan være egenskaper som resultatorientert eller gjennomslagskraft. Noe som igjen gjør at hele seleksjonsprosessen favoriserer menn fremfor kvinner uten at det er grunnlag for dette.

Gjennom den omfattende kartleggingen som foretas i prosjektet Årets Unge Leder har vi klart å utvikle en kjønnsnøytral vurderingsmetodikk. Andelen kvinner og menn blant de høyest rangerte kandidatene er det samme som andelen av kvinner og menn blant deltakerne.

## Oppsummering og anbefalinger

297 unge ledere har vært igjennom en omfattende kartlegging av lederkompetanser. Informasjon er hentet inn fra kandidatenes selv, kandidatenes overordnede ledere og deres underordnede.

### *Jobbautonomi er jobb nummer en*

Funnene i denne undersøkelsen understøttes av resultater fra internasjonal forskning. Opplevelse av jobbautonomi og lederstøtte hos medarbeidere gir en rekke positive utfall i organisasjonen og er viktige drivere før gode resultater i en virksomhet. Noen av de viktigste arbeidsoppgavene for en leder er å organisere arbeidet slik at de ansatte opplever jobbautonomi.

Dette innebærer å delegerer ansvar, arbeidsoppgaver og myndighet til medarbeiderne så langt dette er mulig, samt påse at medarbeidere har den kompetansen og det utstyret de trenger for å gjøre en god jobb. Medarbeidere bør gis frihet innenfor gitte rammer. Videre bør man søke å gi medarbeidere passe utfordrende oppgaver.

Tett overvåking, styring og kontroll oppfattes som det motsatte av jobbautonomi og bør unngås. De aller fleste mennesker er ansvarsfulle når de blir vist tillit og trives med involvering, ansvar og selvstendige arbeidsoppgaver. Dette betyr ikke at en leder ikke må følge med og gripe inn hvis det er enkeltmedarbeidere som sluntrer unna, men man bør ikke organisere arbeidsplassen som om alle er "unnasluntrere".

### *God relasjon mellom leder og medarbeider er avgjørende*

Videre er det viktig at ledere har et godt og nært forhold til medarbeiderne sine. At medarbeidere opplever omtanke og støtte er viktig. Dette påvirker også effekten av en rekke HR-tiltak positivt. Rent konkret betyr dette at ledere aktivt bør jobbe med å etablere gode relasjoner. De må være til stede, og ta seg tid til å snakke med medarbeidere, samt engasjere seg i saker som betyr noe for dem. Virksomheter bør også organiseres slik at lederen har mulighet til å bli kjent med sine medarbeidere. Dette betyr blant annet at antall direkte rapporterende ikke bør være for høyt. Har man noe særlig over 20

dirakterapporterende medarbeidere blir det vanskelig å lære alle å kjenne.

### *Hire for attitude...*

Personlighet er viktig, blant annet for hvilke arbeidsoppgaver man trives med, hvordan man samarbeider med andre mennesker og hva som motiverer en. Personligheten utvikles i et spill mellom arv og miljø. Når det gjelder effektiv ledelse (transformasjonsledelse) ser den arvelige komponenten ut til å være av stor betydning. Enkelte studier konkluderer med at så mye som 50 % av det som skal til for å bli en effektiv leder er genetisk betinget. Dette betyr at noen sannsynligvis er født med bedre forutsetninger for å bli ledere enn andre. Vi vet også at personligheten er forholdsvis stabil hele vårt voksne liv.

Dette gjør gode og treffsikre rekrutteringsprosesser enda viktigere. Man bør benytte dokumenterte personlighetstester ved ansettelser. Som en rettesnor ser det ut som om effektive ledere er noe mer utadvendt enn folk flest, noe mer planmessig og strukturert enn folk flest, noe mer åpne for nye erfaringer enn folk flest, og noe mer emosjonelt stabile enn folk flest.

For å øke treffsikkerheten i en utvelgelsesprosess og redusere muligheten for usakelig diskriminering anbefales det å bruke en omfattende og strukturert vurderingsmetode. Dette innebærer å gjøre en god stillings- og kravanalyse, der kravene til stillingen kommer tydelig frem. Når det gjelder personlige egenskaper eller lederkompetanser bør det benyttes en anerkjent kompetansemodell som utgangspunkt. Dette fordi vi da vet at kompetansene som inngår er relevante, samt at de er godt definert – noe som er en forutsetning for at vi skal klare å måle dem på et senere tidspunkt. Informasjon må hentes fra flere kilder. Prosessen må legges opp slik at alle de viktigste kompetansene blir "målt" to ganger.

Hvis begge målingene viser det samme kan vi legge mer vekt på resultatet enn om målingene spriker. Hvis man gir inntrykk av å være planmessig og strukturert under intervjuet og samtidig skårer høyt på denne faktoren på en personlighetstest øker dette sannsynligheten for at observasjonen er riktig. Man bør benytte planlagte, strukturerte

kompetansebaserte intervju der alle kandidater får samme spørsmål, og der kandidatene blir bedt om å komme med konkrete eksempler der ønsket atferd/kompetanse er utvist. Kompetansebaserteintervjuer innebærer også at den enkelte kompetanse skal skåres ut på en fastlagt skala. Praktiske oppgaver og øvelser (arbeidsprøver) er en effektiv måte å kartlegge ferdigheter innen et bestemt område. I slike situasjoner må oppgavene være jobbrelevante, samt at man på forhånd må vite hva som er en god løsning på oppgaven og hva man skal observere under øvelsen. Til syvende og sist må man gjøre en helhetlig vurdering av kandidaten opp mot kravene som fremkommer i stillings- og kravbeskrivelsen.

### *Ta vare på talentene*

Effektiv identifikasjon og utvikling av talenter kan gi virksomheter et konkurransemessig fortrinn. Dette forutsetter imidlertid innsikt i fagområdet, bruk av dokumenterte metoder og iverksetting av tiltak som virker. Forhåpentligvis kan denne rapporten bidra med at din virksomhet lykkes på dette området.

## Referanser

- Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 3, 185-202.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651–664.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*. doi: 10.1177/0149206311415280.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Iversen, O. I. (2008) Måling av lederkompetanser. *Psykologisk Tidsskrift*, 12, 2.
- Iversen, O. I. (2002) An Investigation into Competencies Associated with Managerial Success in the European Workplace and in Different European Countries Today. Unpublished doctoral thesis, Brunel University, UK.
- Kuvaas, B. (2013). Ledelse for fremragende prestasjoner. Foredrag Årskonferansen BI Konferanser. 29.01.2013.
- Kuvaas, B. 2009. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1).
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 217-236.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 756-765. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.01.
- Martinsen, Ø. L. (2013). Effektiv ledelse Oppsummering av sentrale forskningsresultater de siste 8 årene. Foredrag Årskonferansen BI Konferanser 30.01.2013.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993) 'Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–51.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. 2006. The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 825-836
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*. 82, 1: 30-43.
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

## Vedlegg 1

Assessit Lederkompetanser	Definisjon
<b>Informasjonsbearbeiding</b>	
1. Problemløsning	
1.1 Problemløsningsevne	Identifiserer, analyserer og klargjør problemer. Ser fort styrker og svakheter ved egne og andres forslag
<b>Sunn fornuft</b>	
2.1 Vurderingsevne	Fremmer fornuftige forslag og tar gode beslutninger basert på fakta og fornuftige antagelser. Vurderer alternative løsninger før en beslutning tas
2.2 Integritet	Er høflig, pålitelig, ærlig og tillitsvekkende. Følger etiske standarder og etterlever egne prinsipper
<b>Strategisk</b>	
3.1. Planlegge	Utarbeider realistiske planer, der det er tatt hensyn til alle forutsigbare hendelser. Gjør gode anslag når det gjelder behov for ressurser.
3.2 Helhetsforståelse	Hever seg over detaljer og ser helheten. Er raskt i stand til å se sammenhenger
3.3 Organisasjonskunnskap	Har god kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer. Forstår hvordan beslutninger blir fattet og ser de konsekvensene egne beslutninger får andre steder i organisasjonen
<b>Lederskap</b>	
4.1 Lede	Angir tydelig retning og viser selv vei når dette er nødvendig. Femmer godt lagarbeid og involverer ansatte i beslutninger. Tilpasser lederstilen til oppgaven som skal løses og den enkelte medarbeider
4.2 Motivere andre	Motiverer og inspirere andre til å yte sitt beste. Formidler tydelig hvilke krav som stilles og viser selv entusiasme og engasjement
4.3 Delegere	Er i stand til å vurdere hvilke oppgaver som bør utføres av en selv og hvilke som bør delegeres til andre. Gir andre nødvendige frihet, ansvar og fullmakter til å kunne utføre jobben effektivt
4.4 Utvikle andre	Anstrenger seg for å veilede og utvikle både kunnskaper og ferdigheter hos medarbeidere og andre i virksomheten
<b>Gjennomføringskraft</b>	
5.1 Forhandle	Formidler synspunkter og forslag på en overbevisende måte under forhandlinger. Er i stand til å utarbeide kompromisser og finne løsninger
5.2. Organisere	Fastsetter realistiske mål for seg selv og andre, og koordinerer aktivitetene effektivt slik at alle ressurser benyttes best mulig.
<b>Resultatorientert</b>	
6.1 Foretningsforståelse	Ser de forretningsmessige muligheter som vil øke virksomhetens lønnsomhet. Satser på og utvikler de produkter/tilbud som gir størst fortjeneste
6.2 Kvalitetsbevisst	Fastsetter ambisiøse mål og forventer høy ytelse både fra seg selv og sine medarbeidere. Arbeider kontinuerlig med forbedring av virksomhetens metoder, produkter og/eller tjenester
6.3 Kundeorientert	Arbeider aktivt for å imøtekomme kunders/ klienters behov. Bygger relasjoner og ber om tilbakemelding fra kundene
<b>Sosial/ mellommenneskelig</b>	
7.1 Sensitivitet	Er oppmerksom på andre menneskers følelser og håndterer disse på en konstruktiv måte
7.2 Lytte	Lytter aktivt, får med seg budskapet. Lytter ikke selektivt
7.3 Fleksibel	Benytter en fleksibel, men ikke underdanig væremåte når han/hun samhandler med andre mennesker. Er villig til å vurdere andres synspunkter og skifter mening når det er fornuftig
<b>Personlig</b>	
8.1 Stresstoleranse	Beholder roen og arbeider effektivt under tidspress uten å bli nervøs og irritabel
8.2 Endringsorientert	Søker variasjon, liker å gjøre nye ting. Er proaktiv og tar initiativ til endringer

Om forfatterne:



### **Ole I. Iversen**

- har vært fagansvarlig for Årets Unge Ledere.  
Han har en doktorgrad fra Brunell University i England.  
Videre er han utdannet Cand. Polit med hovedfag i organisasjonspsykologi, ingeniør og bedriftsøkonom.  
Iversen er medgründer av Assessit og har nærmere 20 år erfaring som konsulent. Han er også tilknyttet Handelshøyskolen BI i en deltidsstilling som førsteamanuensis II.  
E-post: [oii@assessit.no](mailto:oii@assessit.no)



### **Anne Mørup-Andersen** **Prosjektleder Årets Unge Ledere**

- er prosjektleder for Årets Unge Ledere. Hun er utdannet MSc i Business Administration and Organizational Communication; fra CBS i København. Hun har også BA bifag i erhvervskommunikasjon.  
E-post: [ama@assessit.no](mailto:ama@assessit.no)