

LEDARNA

Skandinaviskt ledarskap

Undersökning bland chefer i
Danmark, Norge och Sverige



LEDARNA: EBBA ÖHLUND

IPSOS: SOFIA ZERE

17.06.16

© 2017 Ipsos. All rights reserved. Contains Ipsos' Confidential and Proprietary information and may not be disclosed or reproduced without the prior written consent of Ipsos.

Det skandinaviska ledarskapet

Ledarna samarbetar med sina systerorganisationer i Danmark och Norge och ville genomföra en gemensam undersökning bland chefer/ledare i Skandinavien inför en konferens som äger rum i Stockholm under juni månad 2017.

Syftet med undersökningen var att identifiera vad som är typiskt för det "skandinaviska ledarskapet" i form av värderingar och hur dessa tar sig uttryck i praktiken. Förutom att visa på likheter ämnade också undersökningen lyfta fram skillnader mellan de skandinaviska länderna i synen på ledarskap och ledarskapsutövning.

Undersökningen genomfördes online med chefer/ledare medlemmar i respektive lands fackförbund i Danmark, Norge och Sverige med 1559 totalt genomförda intervjuer under perioden 22 maj till 5 juni 2017.

Resultaten visar att det finns ett skandinaviskt ledarskap med gemensamma värderingar och särdrag. Det skandinaviska ledarskapet utmärker sig genom tre centrala egenskaper. Den första är en hög grad av involvering av medarbetaren i beslutsprocessen. Den andra är ett kort avstånd mellan ledare och medarbetare. Den sista och tredje är frihet under ansvar som innebär att medarbetaren har stort utrymme att ta egna initiativ och vara självständig.

De värderingar och ledarskapsutövningsstilar som skiljer länderna åt bör snarare ses som nyanser än större skillnader. Exempelvis präglas det danska ledarskapet i större grad av ett delegerande ledarskap där det ställs höga krav på medarbetarna att vara självständiga medan det norska ledarskapet präglas till högre grad av trivsel och arbetsglädje och det svenska ledarskapet är av mer coachande karaktär.

Slutligen har vi identifierat tre olika typer av framgångsrikt ledarskap som kan förknippas till vart och ett av länderna – Det demokratiska ledarskapet (Norge), Det målinriktade ledarskapet (Danmark) och Det relationsorienterade ledarskapet (Sverige).

Sammanfattningsvis, det finns flera gemensamma nämnare för hur man ser på ledarskap i Danmark, Norge och Sverige än vad det finns skillnader. Det innebär också att länderna står inför liknande utmaningar som uppstår i samband med utövande av det skandinaviska ledarskapet. En av utmaningarna består i att som organisation vara effektiv och flexibel och samtidigt involvera medarbetare i beslutsprocessen som kan vara tidskrävande. En annan utmaning är avsaknaden av tydliga ramar och struktur som en icke-hierarkisk organisation kan medföra. En tredje utmaning ligger i att skapa en trygg och utvecklande miljö för medarbetare som upplever stress i samband med allt större krav på eget ansvar och självständighet. Det kan finnas en risk i att skapa en arbetsplats där endast de mest ambitiösa och drivande privilegieras medan andra personlighetstyper hamnar i skymundan.

Key insights

Särdrag för det skandinaviska ledarskapet

Det finns tre centrala värderingar som har identifierats som typiska för det skandinaviska ledarskapet och som delas av ledare i Danmark, Norge och Sverige. **Den första utmärkande egenskapen är involvering av medarbetaren i beslutsprocessen** och att medarbetaren har en hög grad av inflytande. **Det andra särdraget är det korta avståndet mellan ledare och medarbetare som bygger på öppenhet och tillit.** **Det tredje särdraget är frihet under ansvar** som innebär att medarbetare är i hög grad självständiga och tar egna initiativ. De fördelar som lyfts fram är en ökad effektivitet, bättre resultat och ett ökat engagemang hos medarbetare. Baksidan är en tröghet som uppstår i sökandet efter konsensus i alla led, otydlig struktur samt höga krav och otydliga förväntningar på medarbetare som kan skapa ett stressigt arbetsklimat.

Skillnader mellan de skandinaviska ledarskapen

Trots att Danmark, Norge och Sverige till största del har gemensamma värderingar och ett likvärdigt perspektiv på ledarskap så finns det några skillnader som är värda att lyfta fram.

- **Det danska ledarskapet** utmärker sig genom att ge medarbetare stor självständighet och mycket eget ansvar att driva sina projekt och sin egen utveckling. Det danska ledarskapet delegerar ansvar i högre grad än sina systerländer.
- **Det norska ledarskapet** lägger vikt vid trivsel och arbetsglädje där samarbete och demokrati är centralt.
- **Det svenska ledarskapet** präglas till större del av ett coachande ledarskap där relationer och dialog ligger till grund för att utvecklas som medarbetare.

Tre segment för framgångsrikt ledarskap

Vi har identifierat tre segment inom vilka olika typer av egenskaper uppfattas leda till framgångsrikt ledarskap.

- **Det demokratiska ledarskapet** – i högre grad representerat i Norge – bygger på rättvisa, ärlighet och lyhördhet.
- **Det målinriktade ledarskapet** – i högre grad representerat i Danmark – lägger vikt vid rationalitet, intelligens och resultat.
- **Det relationsorienterade ledarskapet** – i högre grad representerat i Sverige – präglas av coachande, kommunikation och lyhördhet.

Om undersökningen

SYFTE	METOD	URVAL	FRÅGOR
<p>Ledarna samarbetar med sina skandinaviska systerorganisationer i Norge och Danmark kring olika frågor. Ett samverkansområde är ”skandinaviskt ledarskap” där man har beslutat att låta genomföra en gemensam undersökning bland chefer i Skandinavien. Syftet med undersökningen är att identifiera vad som är typiskt för det skandinaviska ledarskapet t.ex. i form av gemensamma värderingar och hur detta tar sig uttryck i praktiken. Förutom att belägga vilka likheterna är mellan länderna vill man också se om det finns skillnader i synen på ledarskap/ledarrollen mellan länderna och om själva ledarskapsutövandet skiljer sig mellan länderna. Resultatet skall presenteras på en konferens i Stockholm juni 2017.</p>	<p>Undersökningen genomfördes online i Sverige, Norge och Danmark. Ipsos administrerade utskicket till Sverige och Norge genom en kontaktlista tillhandahållen av Ledarna med e-postadresser till chefer som är medlemmar i respektive lands fackförbund. Utskicket till chefer i Danmark administrerades av Ledarna själva i Danmark.</p> <p>Data viktades efter land för att bli representativa för målgruppen som representerar skandinaviska ledare.</p>	<p>Undersökningen genomfördes bland chefer/ledare som är medlemmar i respektive lands fackförbund.</p> <p>Totalt genomfördes 1559 intervjuer, varav 565 i Danmark, 584 i Norge och 410 i Sverige.</p> <p>Fältarbetet genomfördes under perioden 22 maj till 5 juni 2017.</p>	<p>Undersökningen omfattade ett 20-tal frågor inklusive bakgrundsfrågor.</p> <p>Frågorna berör värderingar gällande ledarskapsstilar och egenskaper för framgångsrika ledare i respektive land. De berör också uppfattningar om hur olika faktorer präglar den organisation där respektive respondent är chef/ledare.</p>

Öppenhet, inkludering och demokratisk är utmärkande för ledarskapet i samtliga tre länder



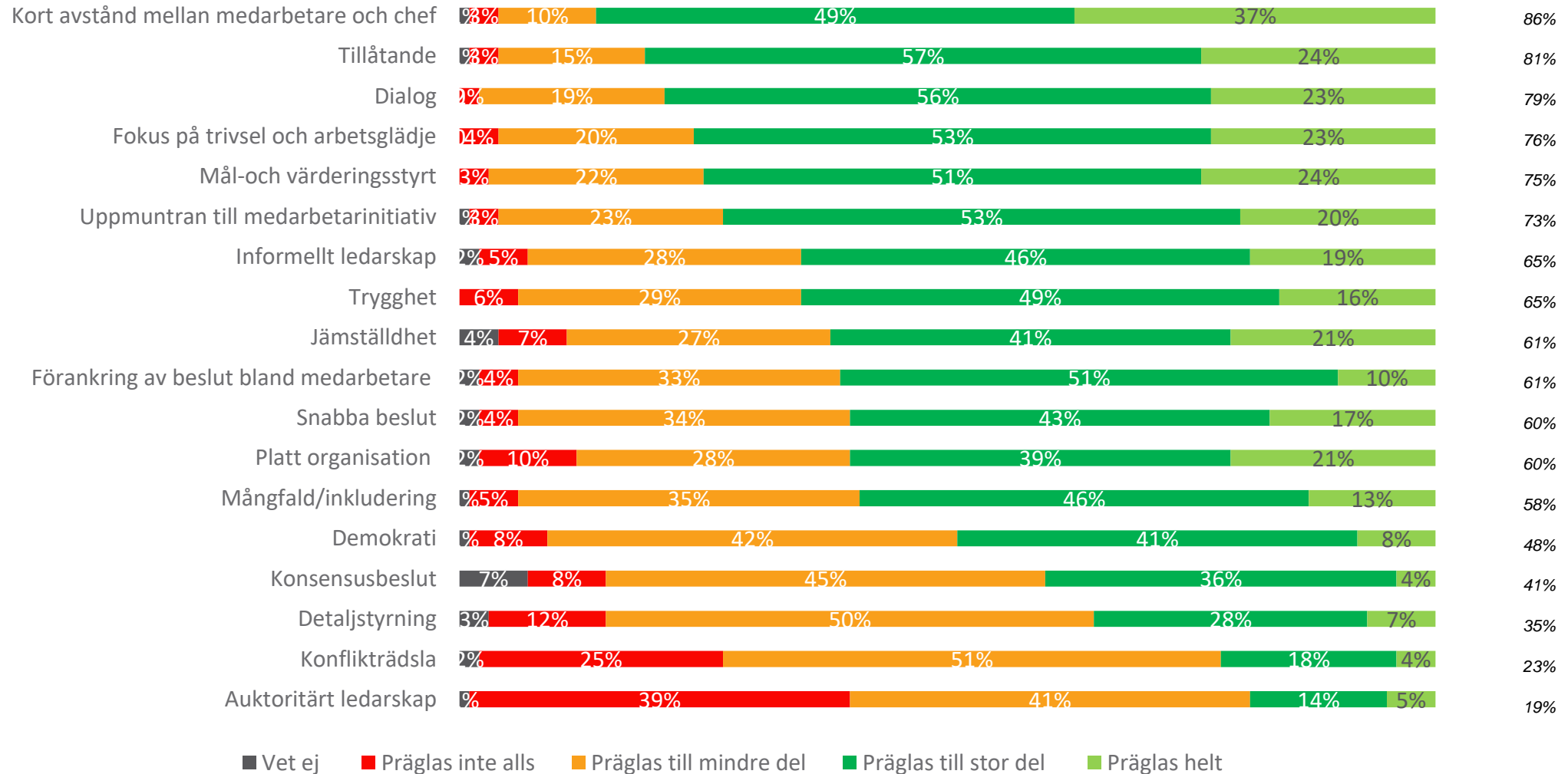
F1. Synen på ledarskap och hur det utövas skiljer sig åt mellan olika länder. Vilka egenskaper/särdrag tycker du är utmärkande för det danska/norska/svenska ledarskapet? Nämn tre ord som bäst sammanfattar det danska/norska/svenska ledarskapet?

Base: Denmark 565, Norway 584, Sweden 410



Det danska ledarskapet präglas av kommunikation mellan ledare och medarbetare. Den danska organisationen är tillåtande och icke-hierarkisk

T2B

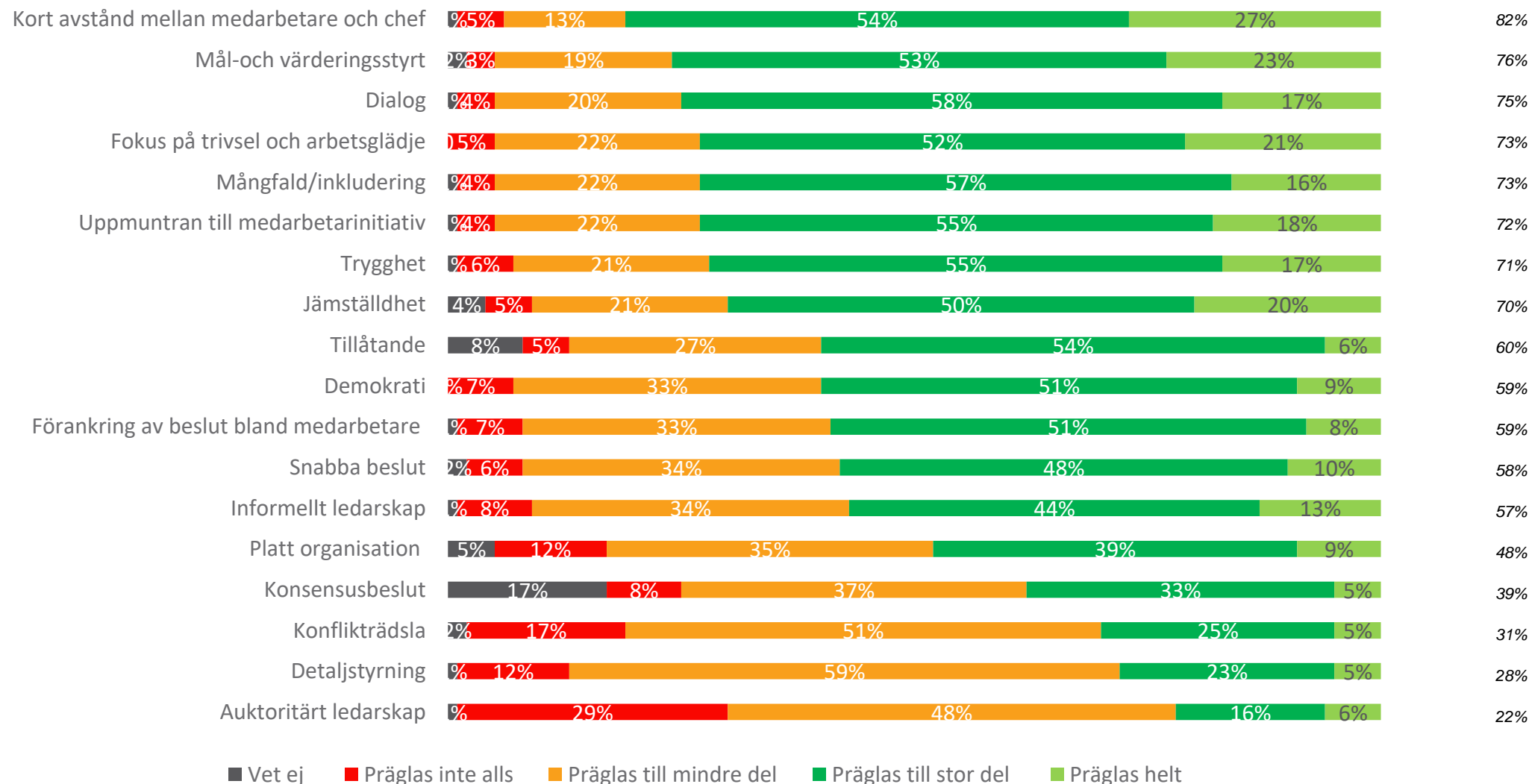


F6. Nu kommer en rad faktorer kopplade till ledarskap, organisation m.m. att visas för dig. Vi vill att du för var och en av faktorerna anger i vilken grad den organisation du idag är chef/ledare inom präglas av respektive faktor?



Det norska ledarskapet tar sig uttryck genom kort avstånd mellan medarbetare och chef och dialog är vanligare än detaljstyrning

T2B



■ Vet ej ■ Prägias inte alls ■ Prägias till mindre del ■ Prägias till stor del ■ Prägias helt

F6. Nu kommer en rad faktorer kopplade till ledarskap, organisation m.m. att visas för dig. Vi vill att du för var och en av faktorerna anger i vilken grad den organisation du idag är chef/ledare inom präglas av respektive faktor?

© 2015 Ipsos.

Base:584

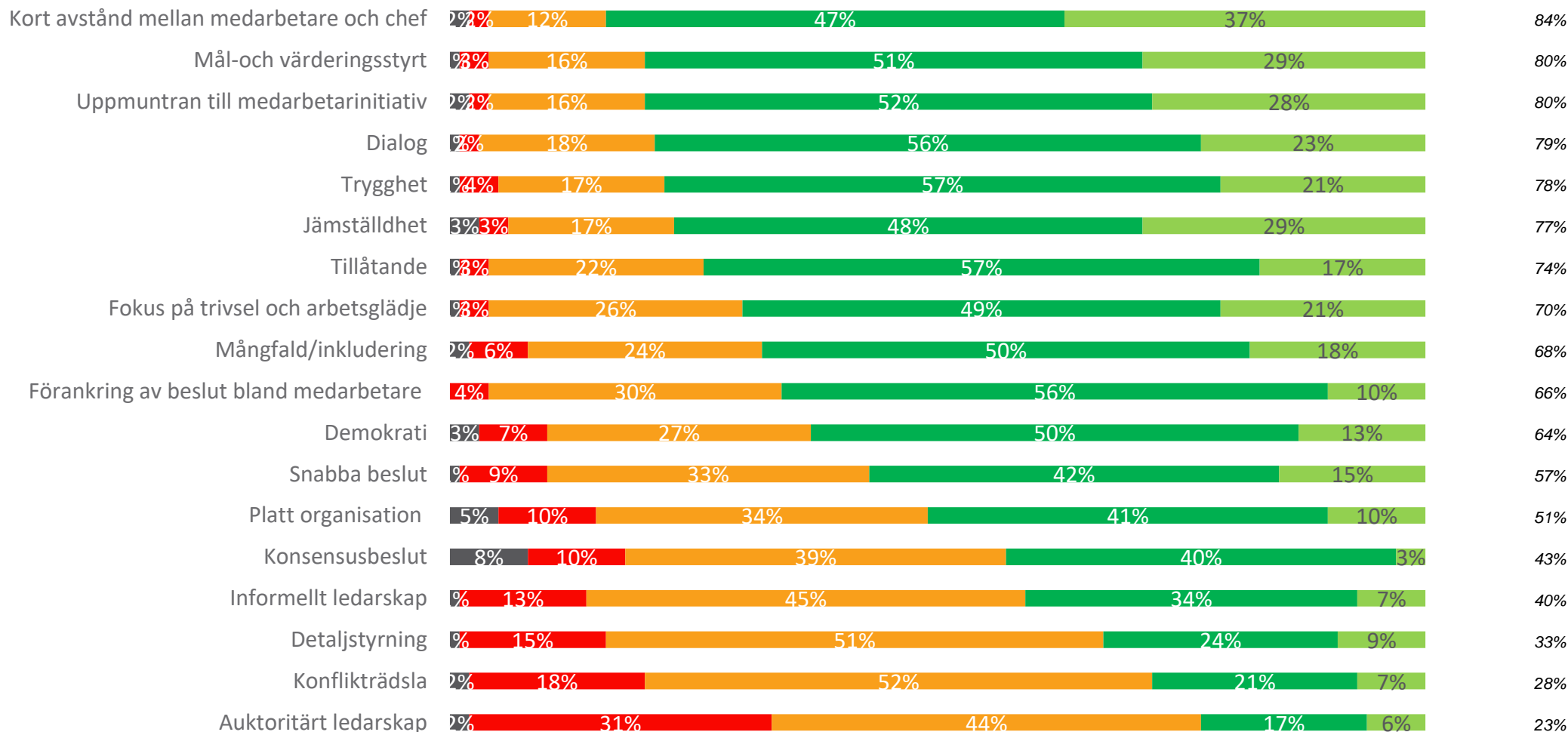




Svenska organisationer präglas i hög grad av kommunikation mellan ledare och medarbetare och mindre av hierarkisk struktur

Ipsos Public Affairs

T2B



■ Vet ej ■ Prägias inte alls ■ Prägias till mindre del ■ Prägias till stor del ■ Prägias helt

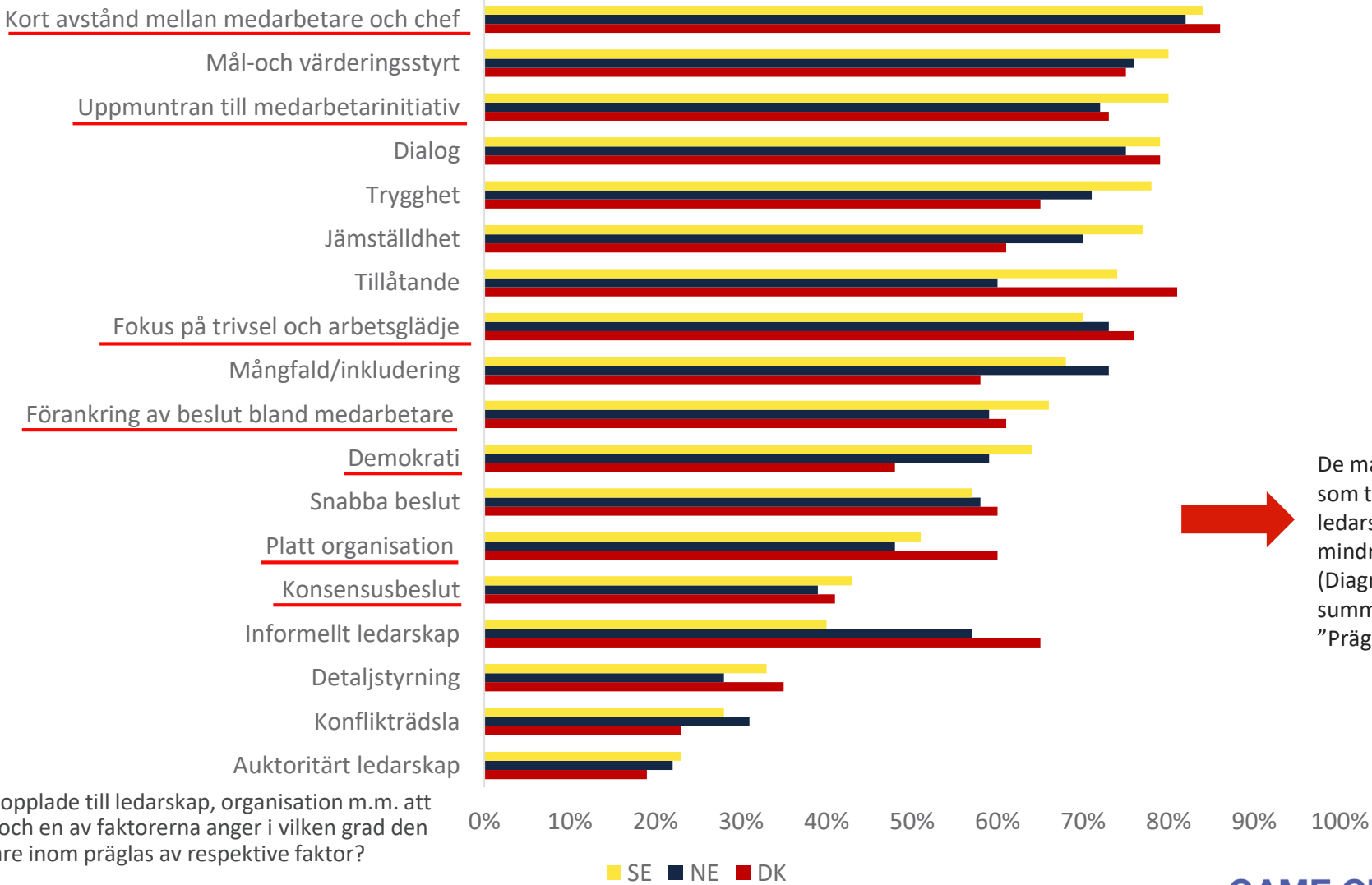
F6. Nu kommer en rad faktorer kopplade till ledarskap, organisation m.m. att visas för dig. Vi vill att du för var och en av faktorerna anger i vilken grad den organisation du idag är chef/ledare inom präglas av respektive faktor?

8 © 2015 Ipsos.
Base:410

GAME CHANGERS



Det finns flera gemensamma nämnare mellan de tre länderna genom vilka det Ipsos Public Affairs skandinaviska ledarskapet tar sig uttryck. Konsensusbeslut betraktas ofta som ett typiskt drag för det skandinaviska ledarskapet men är i lägre grad omsatt i praktiken



De markerade faktorerna betraktas som typiska för det skandinaviska ledarskapet och återfinns mer eller mindre frekvent i de tre länderna. (Diagrammet visar T2B-värden, dvs summan av "Präglas till stor del" och "Präglas helt")

F6. Nu kommer en rad faktorer kopplade till ledarskap, organisation m.m. att visas för dig. Vi vill att du för var och en av faktorerna anger i vilken grad den organisation du idag är chef/ledare inom präglas av respektive faktor?

En större grad av involvering och inflytande i beslutsprocesser är en fördel för de anställda och är gemensamt för det skandinaviska ledarskapet



Det danska ledarskapet präglas av inflytande från medarbetare och en hög grad av involvering i beslutsprocessen. De danska medarbetarna har möjlighet att göra sin röst hörd vilket möjliggörs av en platt organisation där avståndet mellan ledare och anställd är kort och relationen bygger på tillit och öppenhet. Utveckling, frihet under ansvar och självständighet är viktiga faktorer som ses som typiskt för det danska ledarskapet.

Stor grad af metodefrihed og mulighed for at påvirke egen arbejdsituation

Stor frihed under ansvar, den flade organisation giver god kontakt til den øverste ledelse og en ofte meget dynamisk hverdag.

Medbestemmelse/indflydelse Frihed under ansvar

Selvstændige medarbejdere der løser opgaverne selv og bruger lederen som coach, hvis der opstår udfordringer.



Det norske ledarskapet har en hög grad av involvering av medarbetaren i beslutsprocesser och frihet under ansvar. Att skapa en god arbetsmiljö och engagemang hos de anställda är viktigt. Att bli sedd och hörd och ha möjlighet att påverka sin egen arbetsituation är viktigt för att medarbetarna ska känna arbetsglädje och samhörighet med sina kollegor. Det norska ledarskapet präglas också av förståelse, demokrati och kort avstånd mellan ledare och anställd.

Frihet under ansvar, inkludert og medbestemmelse

Åpenhet. Medarbeidere kan komme med kritikk og konstruktive innspill uten at dette får negative konsekvenser.

Det er lov å gjøre en feil. Man inkluderer de ansatte i utviklingsprosessene Tillit og ansvar henger sammen

høy grad av medbestemmelse, ikke så mye hierarki, evne til å tenke selv og ta beslutninger

Man blir i større grad sett og hørt, og har medvirkning i saker som er av betydning for egen yrkesutøvelse. Samarbeid, lojalitet, og solidaritet har bedre kår i et norsk lederskap. Man har større grad til å påvirke.



Det svenska ledarskapet innebär att medarbetare har mycket frihet under ansvar. Att känna sig sedd och hörd är viktigt och kommunikation är ett nyckelord i den svenska organisationen. Utvecklingsmöjligheter och att få vara med och påverka, både sitt eget arbete och verksamheten är typiskt för det svenska ledarskapet. Trygghet är viktigt samt bra villkor som tillåter medarbetare att ha en balans mellan arbete och privatliv.

Varje person har möjlighet att påverka. Man känner sig sedd och uppskattad.

Kan känna sig betydelsefulla, då de får vara delaktiga till viss del i de beslut som fattas Tydlighet i ansvar och befogenheter när det finns en tydlig struktur

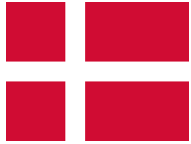
Trevligare och personligare. Medarbetarna får ta mycket eget ansvar och vara delaktiga i beslut. Mycket coaching vilket stärker självförtroende.

Öppenheten och lyhördheten gör att medarbetare känner sig sedda och blir mer motiverade.

F2. Vilka är fördelarna med det danska/norska/svenska ledarskapet?

a) Ur de anställdas perspektiv

Några av fördelarna med att involvera medarbetare är ett större engagemang och bättre input från medarbetarna, som betraktas som en resurs för verksamhetens utveckling



Genom att involvera medarbetare och engagera dem i beslut så blir de också mer motiverande och mer tillfredsställda på jobbet. Fördelarna för verksamheten är att få bättre input och engagemang från de anställda vilket bidrar till en ökad effektivitet och färre flaskhalsar. När medarbetarna tar ett större ansvar och fler initiativ ger det bättre resultat för företaget.

Medarbejder loyalitet. Øget kreativitet. Optimal work/life balance. Open door policy

Medarbejdere der er tilfredse med deres job og uddannelse og der for yde en bedre indsats

Det høje niveau for tillid, der findes på de danske arbejdspladser tillader et hurtigere udviklingstempo og højere produktivitet i forhold til systemer, der bygger på kontrol, hvor en større del af ressourcerne går til dokumentation og opfølgning i stedet for værdiskabelse.

Medarbejdere påtager sig stort ansvar sammenlignet med andre lande, og formår at agere selvstændigt. den flade organisation gør omstillinger og forandringer nemmere, og i sidste ende billigere.



Det är tydligt att det norska ledarskapet har flera fördelar för verksamheten. Att trivsel och arbetsglädje leder till bättre effektivitet och bättre kvalitet är en utbredd uppfattning. Medarbetares synpunkter och idéer är betraktade som värdefulla för verksamhetens utveckling och de stimuleras i sin tur av en hög grad av involvering och inflytande i beslutsprocesser.

Alle drar i samme retning. lite konflikter. Fokus på jobben som skal utføres. Effektivitet

Økt effekt og produksjon, forbedringer, gode idéer fra ansatte med god innsikt i problemer/etc kan bli kommunisert opp til nivåer som kan realisere forbedringer, det er ikke langt fra topp til bunn i form av muligheter for å bli hørt i organisasjonen.

Trivsel og trygghet gir bedre produktivitet og blir bedre ambassadører.

Ansattes innflytelse er en kompetanse for å utvikle virksomheten. Ansatts motivasjon øker med innvolering i prosesser og beslutninger. Kvalitetssikre profit for virksomheten.



En av de centrala fördelarna med att involvera och engagera medarbetare är att förändringsarbete förankras i organisationens alla led och det förenklar implementering. En annan viktig faktor för verksamhetens framgång är mångfalden i kompetenser och att betrakta medarbetare som resurser som kan driva företaget framåt.

Det bästa från varje medarbetare kan användas för att nå det gemensamma målet.

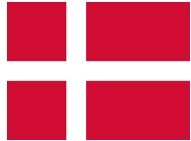
Involvering av medarbetare ger bättre beslut, låg hierarki ger öppenhet och engagemang

Har redan förankrat beslut, vilket gör dem lättare att implementera Går enklare att säkerställa gemensamma arbetssätt m.m. när det finns en tydlig struktur

Kan klara av komplexa utmaningar då alla inte bara chefer tänker ut och arbetar fram smarta lösningar Teamarbete där allas röst får göra sig hörd leder till de bästa lösningarna

Effektivt, tid för annat än detaljstyrning

Det ställs större krav på medarbetare att ta egna initiativ och förväntningarna är höga, något som inte passar alla. En annan nackdel är brist på struktur och tydliga ramar



Den baksida som lyfts fram i samband med en platt organisation där de anställda har stort inflytande och eget ansvar är en avsaknad av struktur och tydliga ramar. Det ställer också högre krav på de anställda att självstarta och ta egna initiativ, något som inte passar alla individer. Konsekvenserna kan bli att de personer som inte är lika framåt kan bli osynliga och ha svårt att förstå vad som förväntas av dem, vilket kan skapa stress. En annan nackdel är att beslutsprocessen tar längre tid då man söker konsensus i alla led.

Det kan være svært at vide om man gør det godt nok og præcist hvad der forventes.

Det tager nogle gang lang tid at få taget en beslutning - det kan blive uklart hvem der har ansvaret.

Nogle medarbejdere ønsker blot at få besked om, hvad de skal gøre hvornår og hvordan.

Til tider opleves der en manglende retningsgivende ledelse og lav beslutningshastighed



Den främsta nackdelen med det norska ledarskapet är att det tar tid att fatta beslut och implementera. En annan nackdel är otydliga direktiv och arbetsuppgifter. Gränser mellan ledare och medarbetare suddas ut och det kan bli för privata relationer som gör det svårt att förstå vilka förväntningar och krav som ställs på de anställda. Trots en alltmer öppen dialog förväntas medarbetare ta ett större ansvar och vara involverade och engagerade vilket kan skapa osäkerhet i ett föränderligt arbetsklimat utan tydliga mål och uppföljning.

Skillene mellom leder og arbeider kan ofte viskes ut. Dette kan føre til at en ikke føler at en har en leder som ivaretar ens egne interesser.

mye ansvar, høye forventninger, ikke alle ansatte har ønske om å bli med - vanskelig å ikke være med (bare gjøre jobben uten noe mer),

manglende tydelig lederskap norsk lederskap fungerer godt i opptur og dårlig i nedtur

Får ikke utnyttet sitt potensial og motivasjon pga svak ledelse, utydelig ledelse rundt mål, visjon, forventninger osv som skaper usikkerhet og underprestasjoner



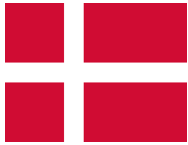
De nackdelar som kan förknippas med det svenska ledarskapet rör i synnerhet den tröghet som kan uppstå i samband med att ett beslut ska föregås av konsensus i alla led. Arbetsklimatet kan ibland upplevas som stressande för en del anställda som inte vill/kan hantera för mycket ansvar och förväntningarna är högre än tidigare. Otydlighet är en annan nackdel med det svenska ledarskapet då det inte finns något tydligt ledarskap, otydliga direktiv och osäkerhet vad som gäller.

Alla ska inte vara med i alla beslut. Svenska chefer är allt för mycket coacher och för lite ledare.

Tar lång tid till beslut, skapar osäkerhet inom organisationen vid för mkt konsensustid

Kan bli otydligt. Kan bli hög arbetsbelastning för de som är engagerade och ansvarsfulla

Några nackdelar med det skandinaviska ledarskapet är långa beslutsprocesser, ineffektivitet och svårigheter att implementera då konsensus eftersträvas i alla led



De nackdelar med det danska ledarskapet som lyfts fram är i synnerhet relaterade till ineffektivitet såsom långa beslutsprocesser, svårigheter att implementera strategier, visioner och mål då alla beslut ska tas gemensamt. Det skapar en tröghet i organisationen och en fokus på processen istället för resultatet. För mycket tid läggs på diskussioner och konflikter som uppstår i samband med att medarbetarna har höga förväntningar på deras eget inflytande och ibland svårigheter att acceptera beslut som de inte är eniga om. På en internationell nivå kan det vara svårt för det danska ledarskapet att få gehör då andra länder har mer hierarkiska organisationsformer.

Der kan opstå en slags demokratisk forventning i organisationen hvor medarbejderne bliver fornærmede når ledelsen udøver en mere centraliseret ledelsesstil i nogle beslutninger [...].

Af og til: manglende respekt for og eksekvering af ledelsens direktiver (aktiv og passiv modstand), hvis ikke medarbejderen er enig/forstår baggrunden.

Kan give problemer når der er blandede nationaliteter blandt de ansatte. Nogle kulturer opfatter os som svage chefer når vi tager medarbejderne med på råd og spørger om deres forslag.



Att involvera medarbetare i hög grad i beslutsfattande och processer kan medföra negativa konsekvenser för verksamheten. När fokus flyttas från mål till process kan resultaten sjunka och verksamhetens effektivitet bli lidande. Processer tar längre tid när konsensus är centralt och omställning och förändring blir ineffektivt och tungrott. Andra nackdelar är att det norska ledarskapet uppfattas som "för snällt" i internationella sammanhang och att det är en kostnadsdrivande och resurskrävande organisationsform.

Kan bli for opptatt av prosess og felleskap og mindre fokusert på måloppnåelse.

for mye demokrati er ineffektivt, ressurs sløsing, skaper utrygghet og dermed synkende produktivitet.

Kostnadsdrivande på kort sikt.

Flat struktur / norsk kultur passer kanskje ikke i en internasjonal sammenheng, vi tenker ikke globalt, vi mister kanskje forretningsmuligheter fordi vi er spesielle og gjør ting på en annen måte enn de vi konkurrerer med






Den mest framträdande nackdelen är ineffektiviteten som en konsekvens av sökandet efter konsensus i alla led. Det gör organisationen trög och rigid när man står inför förändringar och behöver vara flexibel. Det finns en allmän bild av att ledare undviker att fatta obekväma beslut och att det råder en "mesighet" bland chefer som ska vara alla till lags.

inga raka beslut, tappar effektivitet till förmån för de anställds välbefinnande.

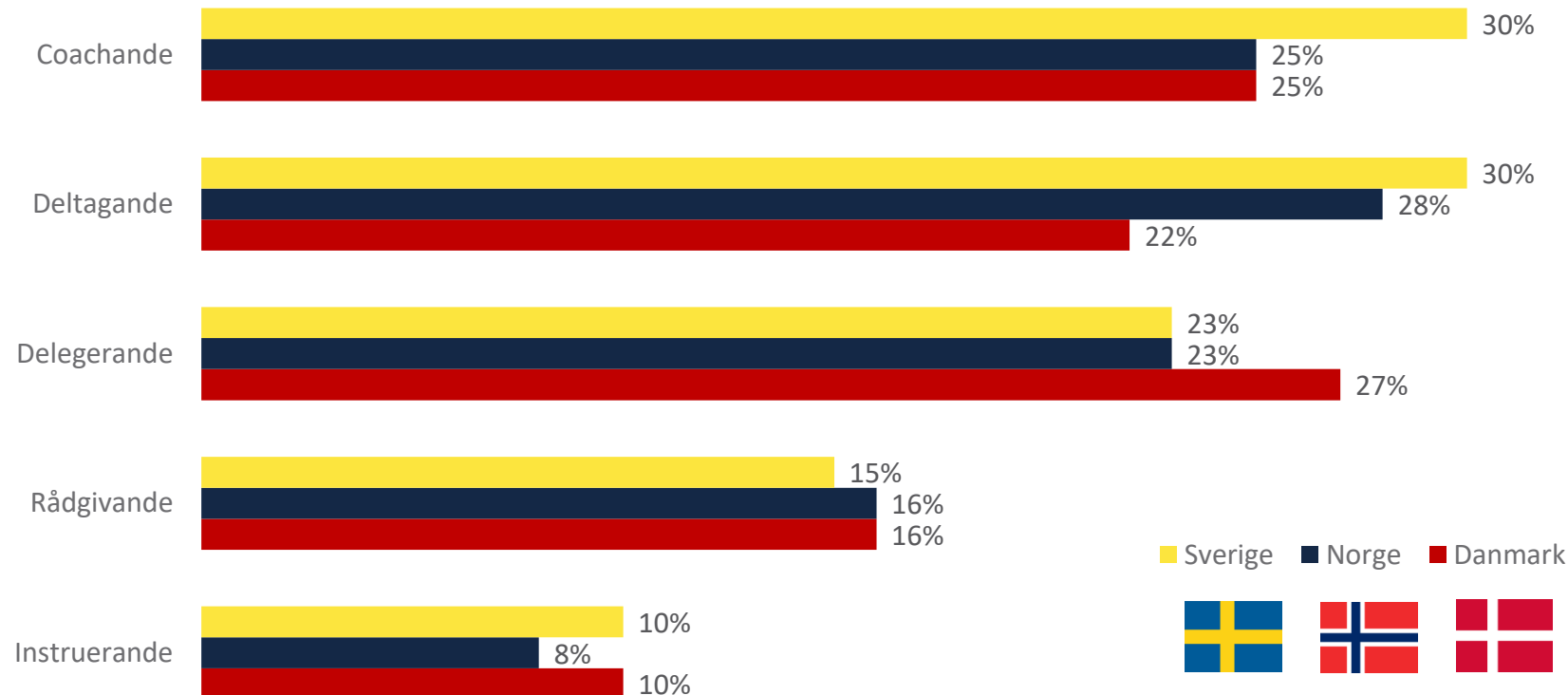
I ett större företag kan det vara svårare att behålla den öppenhet och allas delaktighet som man kan göra i ett mindre bolag där det är närmare mellan medarbetarna. Det kan vara svårt att fatta snabba beslut i en organisation där alla förväntas få bidra med sin åsikt och kompetens.

För mkt konsensus ger tröghet, bristande förmåga att ta snabba beslut, konflikträdsla, inte tillräckligt snabba på förändringar.

Kanske ibland hukar sig för de svåra frågorna. Undviker att peka med hela handen när det finns behov för detta. Jante gör sig nog påmind i en del fall.

			
Särdrag	Öppenhet, tillit , involverande (inkluderande), delegerande, demokratisk , frihet under ansvar, empati, dialog	Inkluderande, tillit , medbestämmande, öppenhet, demokratisk , platt struktur, samarbete, relationer	Delaktighet, lyhördhet, coachande, konsensus, tydlighet, demokratisk, öppenhet, inkluderande
Fördelar	Medarbetaren är till hög grad involverad i beslutsfattarprocessen och har inflytande. Frihet under ansvar och självständighet utmärker också det danska ledarskapet. Ett större engagemang från de anställda bidrar till bättre effektivitet och bättre input.	Det norska ledarskapet involverar i hög grad medarbetaren i beslutsprocesser. Fokus ligger också på samarbete, arbetsglädje och trivsel på jobbet som leder till bättre utfört arbete och produktivitet. Medarbetarens idéer är viktiga och stimuleras genom involvering.	Frihet under ansvar präglar det svenska ledarskapet. Utvecklingsmöjligheter och påverkan på den egna arbetssituation möjliggörs av ett till stor del coachande ledarskap. En ökad mångfald i kompetens är viktigt för verksamhetens framgång och medarbetaren betraktas som en resurs.
Nackdelar	De nackdelar som följer av en plattare struktur där medarbetarna har ett större ansvar är bristen på tydliga ramar och struktur. Det ställer också högre krav på medarbetaren att ta egna initiativ vilket kan vara stressfyllt för de individer som behöver tydliga direktiv. Beslutsfattande kan ta längre tid då det ska vara konsensus i alla led. En annan nackdel är svårigheten att vara verksam på den internationella marknaden där hierarkiska organisationsformer är vanliga.	En baksida med det norska ledarskapet är att det tar tid att fatta beslut och implementera. Otydliga mål gör det också svårt för de anställda att förstå vad som förväntas av dem. Den höga grad av ansvar som ställs på medarbetarna passar inte heller alla individer. Fokus har flyttats från mål till processer och det är en något tungrodd och kostnadsdrivande organisationsform. På internationell nivå uppfattas det norska ledarskapet som "för snällt".	Det finns en tröghet i beslutfattningsprocessen då beslut ska förankras i alla led. En annan nackdel är bristen på ett tydligt ledarskap som skapar osäkerhet och otydlig struktur. Vissa medarbetare vill/kan inte ta mer ansvar och arbetsklimatet kan upplevas som stressigt. Det finns en uppfattning om att ledare undviker att fatta obekväma beslut och en så kallad "mesighet". Den tröghet som uppstår i strävan efter konsensus begränsar verksamhetens flexibilitet i samband med förändringar.

Coachande och deltagande ledarskap är de som har störst betydelse för det optimala ledarskapet. Danmark utmärker sig genom att lägga en något större vikt än övriga länder vid det delegerande ledarskapet och mindre på det deltagande

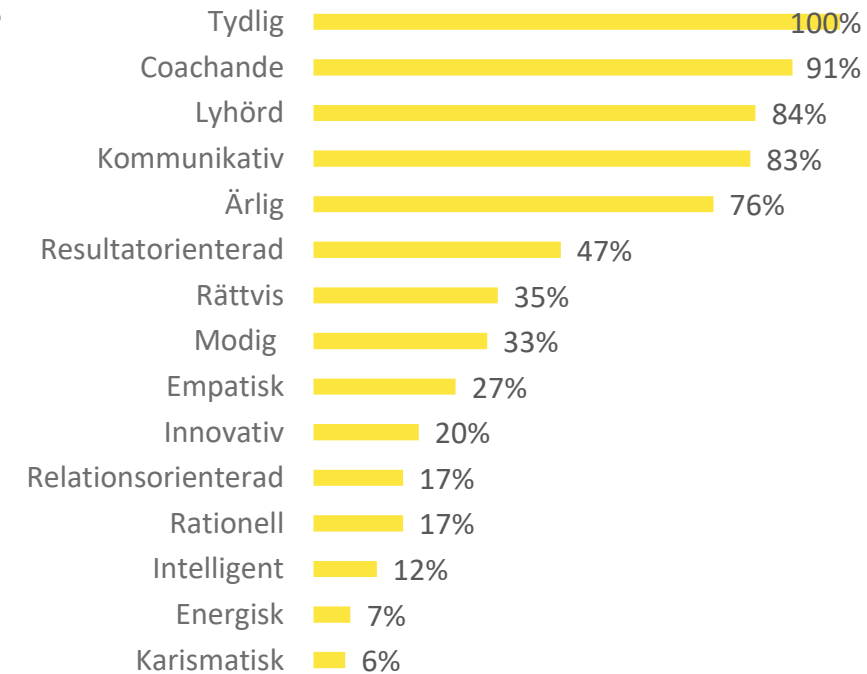
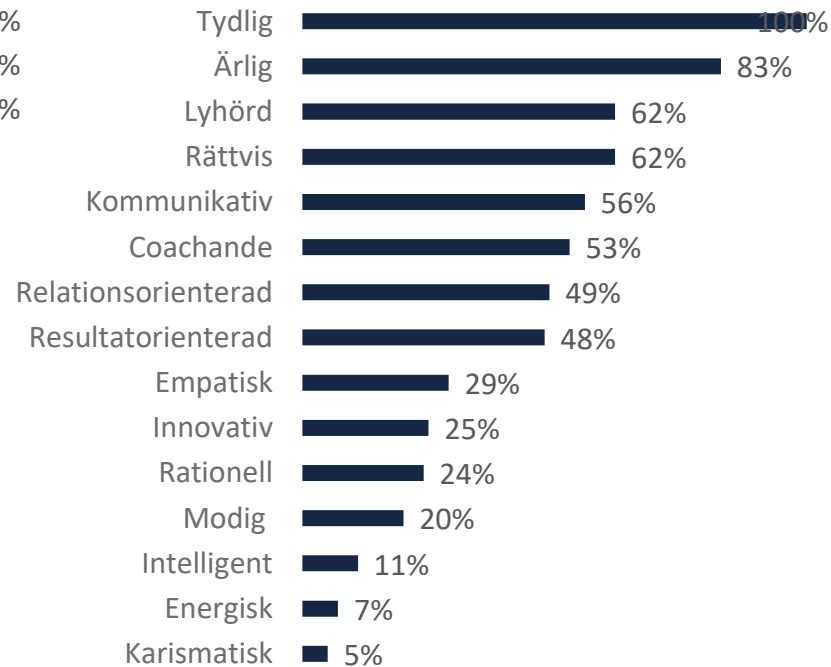
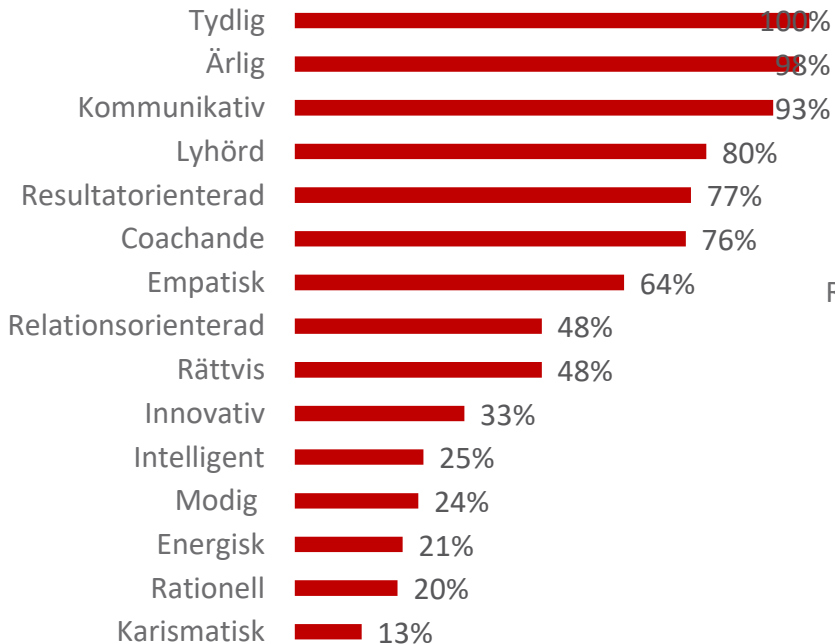


F4. Några vanliga typer av ledarskap är delegerande, rådgivande, instruerande, deltagande, och coachande. Nu skulle vi vilja veta hur du tycker att dessa olika ledarskapsstilar bör kombineras för ett "optimalt ledarskap". Fördela 100% mellan de fem ledarskapsstilarna efter hur stor del av respektive som bör ingå i det optimala ledarskapet.

Base: Denmark 565, Norway 584, Sweden 410

*The percentages are based on the mean and sum up to 100% for each country

Tydlighet är den viktigaste egenskapen för ett framgångsrikt ledarskap i samtliga länder. I Sverige är det viktigt att vara coachande som ledare medan ärlig är viktigare i Norge och Danmark



F5. Du kommer nu att få se ett antal olika egenskaper. Vi vill veta vilken betydelse de olika egenskaperna har för ett framgångsrikt ledarskap. På varje skärm vill vi att du väljer den minst viktiga och den mest viktiga egenskapen.

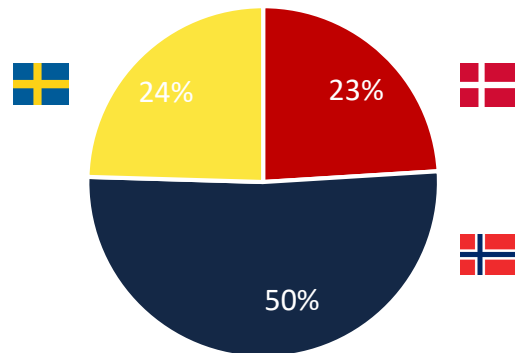
*MaxDiff – Attributen har indexerats från 100. Ett index av 50 betyder att attributet är hälften så viktigt som det viktigaste attributet.

Base: Danmark 565, Norway 584, Sweden 410

Tre olika typer av ledarskap har identifierats baserat på vilka egenskaper man tycker är viktigast för ett framgångsrikt ledarskap. Varje ledarskapsstil är utmärkande för vardera av de skandinaviska länderna



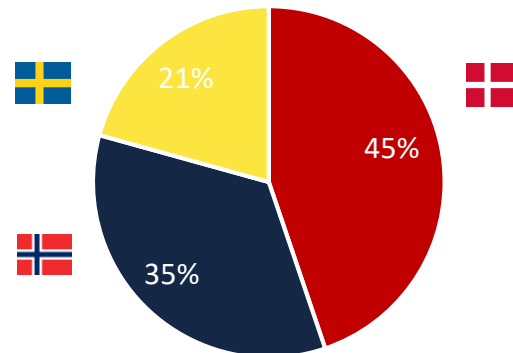
DET DEMOKRATISKA
LEDARSKAPET



■ DK ■ NE ■ SE



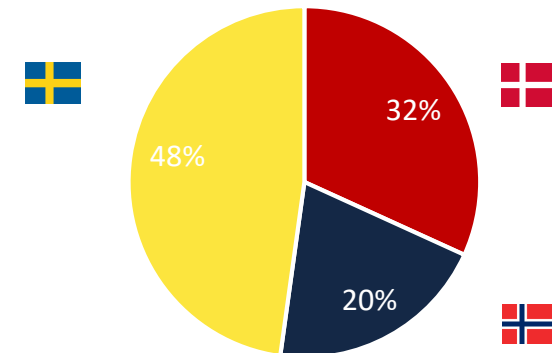
DET MÅLINRIKTADE
LEDARSKAPET



■ DK ■ NE ■ SE



DET RELATIONSORIENTERADE
LEDARSKAPET



■ DK ■ NE ■ SE



DET DEMOKRATISKA LEDARSKAPET

Det demokratiska ledarskapet bygger på att nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap är rättvisa, ärlighet och lyhördhet. De lägger mindre vikt vid resultat och relationsorienterade egenskaper såsom att vara coachande och kommunikativ.

Mer frekvent förekommande:

- Norge
- Enhetschef/Första linjens chef/Gruppchef/Arbetsledare
- Man
- Privat sektor



DET MÅLINRIKTADE LEDARSKAPET

Det målinriktade ledarskapet lägger vikt vid egenskaper som rationell, intelligent, innovativ och resultatorienterad. Mindre viktiga egenskaper är av relationsorienterad typ såsom coachande, rättvis, empatisk, lyhörd och ärlig.

Mer frekvent förekommande:

- Danmark
- Högsta chef/Företagsledande
- Man
- Privat sektor



DET RELATIONSORIENTERADE LEDARSKAPET

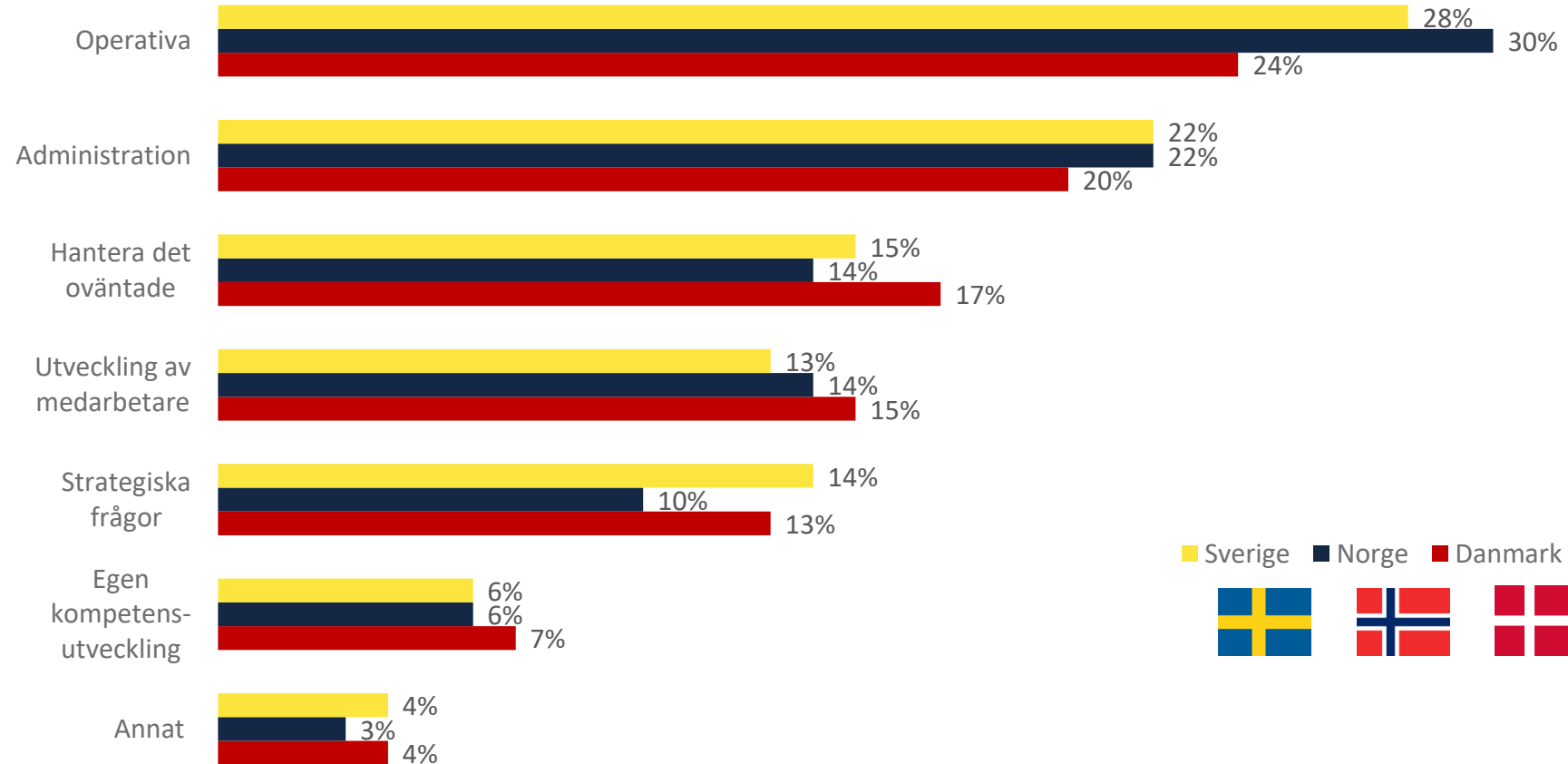
Det relationsorienterade ledarskapet premierar ledare som är coachande, kommunikativa och lyhörda. Mindre viktiga egenskaper är att vara rättvis, ärlig och resultatorienterad.

Mer frekvent förekommande:

- Sverige
- Enhetschef/Första linjens chef/Gruppchef/Arbetsledare
- Kvinna
- Offentlig sektor

APPENDIX

Det finns ett gemensamt mönster för de skandinaviska länderna när det kommer till hur man som chef/ledare fördelar sin tid mellan olika arbetsuppgifter



F7. Nedan finner du olika arbetsområden/uppgifter som ingår i din roll som chef/ledare. Vi vill nu veta hur mycket tid du lägger på respektive område/uppgift. Fördela 100% mellan nedanstående områden/uppgifter.

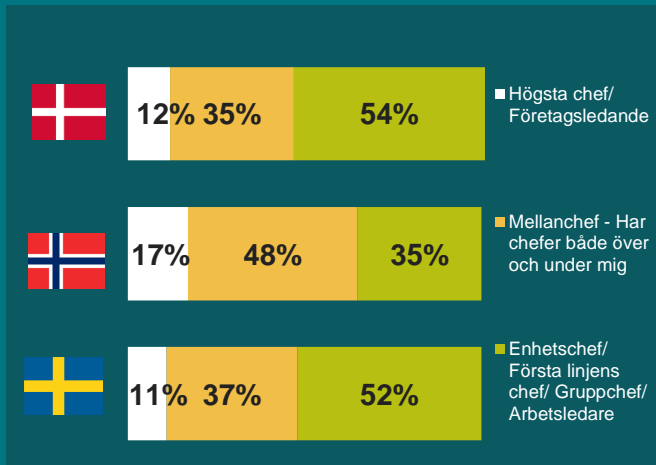
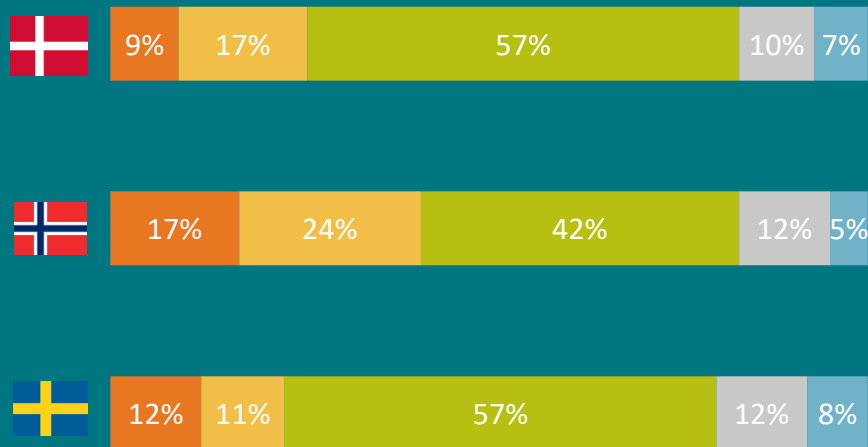
Base: Denmark 565, Norway 584, Sweden 410

© 2015 Ipsos
 *The percentages are based on the mean and sum up to 100% for each country

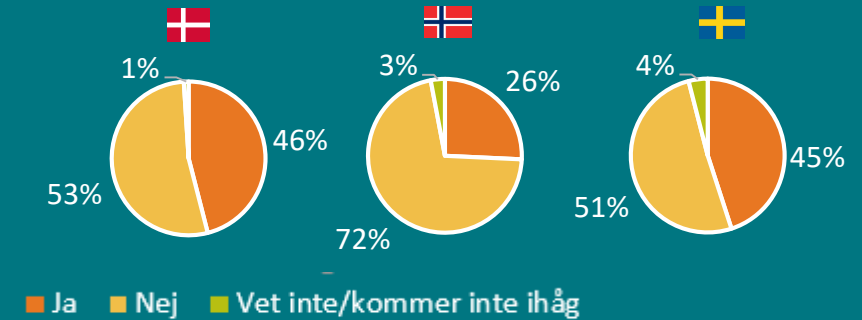
First leadership position

Respondent profile

Recruitment process



Majoriteten av ledarna gjorde inga tester i samband med anställningen



- Jag sökte en vakant tjänst internt i den verksamhet/på den arbetsplats där jag var anställd som medarbetare
- Jag sökte en vakant tjänst externt i ett annan verksamhet/på en annan arbetsplats
- Jag blev erbjuden/uppmanträd till att söka tjänsten i den verksamhet/på den arbetsplats där jag var anställd som medarbetare
- Jag blev erbjuden/uppmanträd till att söka tjänsten i en annan verksamhet/på en annan arbetsplats
- Annat sätt

En till två intervju tillfällen i rekryteringsprocessen är vanligast i de skandinaviska länderna



Bland de som gjorde tester var det oftast personlighetstest men även andra tester.

