

RAPPORT:

# LEDERUTVIKLING I UTVIKLING HOS NORSKE VIRKSOMHETER 2023

---

En undersøkelse utført av FRONT Leadership i samarbeid med Opinion

34%

**FRONT**  
LEADERSHIP

66%

# Innhold

Forord	<b>4</b>
1: Sammendrag - hovedfunn	<b>5</b>
2: Hvordan undersøkelsen ble utført	<b>7</b>
<b>RESULTATER AV LEDERUTVIKLING</b>	<b>9</b>
3: Økt lønnsomhet	<b>10</b>
4: Motivasjon & engasjement	<b>13</b>
5: Endringsvilje & -kapasitet	<b>16</b>
6: Tiltrekke & beholde medarbeidere	<b>18</b>
7: Psykologisk trygghet & arbeidsglede	<b>21</b>
8: Økt mangfold	<b>24</b>
9: Sykefravær & skader	<b>26</b>
10: Konflikter, mobbing & me too	<b>29</b>
11: Miljø- & klimaavtrykk	<b>32</b>

Innholdsfortegnelsen fortsetter på neste side...

<b>HVORDAN DET PRAKTISERES</b>	<b>34</b>
12: Bruk av lederutvikling øker	<b>35</b>
13: Ekstern versus intern lederutvikling	<b>38</b>
14: Rutiner for tilbakemelding på lederskap	<b>40</b>
15: Praktisk trening integrert i lederutvikling	<b>42</b>
16: Hvor mye tid brukes på lederutvikling	<b>44</b>
17: Hva koster lederutviklingen	<b>46</b>
<b>UTFORDRINGER MED LEDERUTVIKLINGEN</b>	<b>49</b>
18: Mangler analyse av kompetansebehov	<b>50</b>
19: Har for lite lederutvikling	<b>52</b>
20: Dårlig ledelse	<b>54</b>
21: Ledelse er blitt vanskeligere	<b>56</b>
22: Ledelse er blitt viktigere	<b>58</b>
<b>FREMTIDENS LEDERUTVIKLING</b>	<b>60</b>
23: Ledelse blir enda viktigere	<b>61</b>
24: Lederutvikling viktigere enn noen gang	<b>63</b>
25: Klare mål for lederutvikling	<b>65</b>
26: Strategisk virkemiddel	<b>67</b>
27: Økt investeringsvilje	<b>69</b>
Etterord	<b>71</b>

*Dette er Norges største rapport om lederutvikling. Her får du innsikt i hva ledere gjør i dag, hva de tenker og hva de planlegger fremover for å styrke lederskapet og resultatene i sine virksomheter. Vårt ønske er at du som gløder for god ledelse, skal finne stor nytte av informasjonen!*

*Vi i FRONT Leadership deler vår årlige rapport i håp om at det vil bidra til å øke både kunnskapen og fokuset på ledelse og lederutvikling i norske virksomheter. Vi bruker innsikten vi får gjennom undersøkelsene som grunnlag for videre utvikling av våre innovative og fremtidsrettede lederutviklingstjenester.*

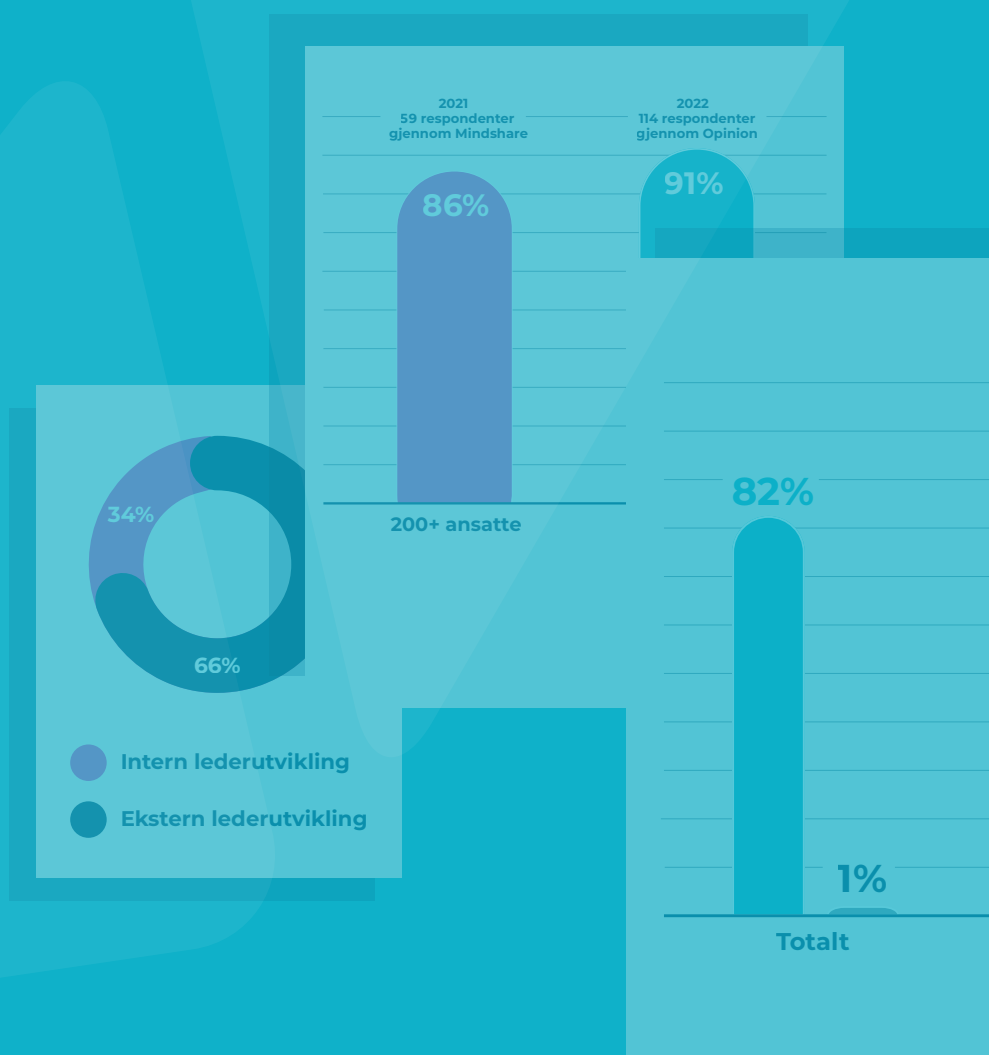
*Fordi - alle fortjener å ha en fantastisk leder, slik at de får realisert sitt fulle potensiale på jobben. Denne rapporten gir oss kunnskapen vi trenger for å hjelpe ledere med å bli den lederen som ansatte forventer – og den lederen som eierne trenger.*

*God lesning!*

**Hilsen engasjerte lederutviklere  
i FRONT Leadership**



# 01: SAMMENDRAG HOVEDFUNN



Norske toppledere mener at *lederutvikling* vil bli enda viktigere fremover, fordi ledelse har blitt betraktelig vanskeligere – og viktigere – enn for få år siden. De fleste virksomhetene kunne ønske at de brukte mer tid og ressurser på utvikling av lederkompetanse enn de gjør i dag. Det kan forklare at bruken av lederutvikling - og investeringsviljen - øker.

Ikke uten grunn, for 3 av 4 store virksomheter har sett god eller svært god effekt av lederutviklingen i egen virksomhet, og bedret lederskap har ført til flere gode effekter.

- ◆ **73 %** melder om økt *motivasjon og engasjement*.
- ◆ **72 %** har fått *mer arbeidsglede*.
- ◆ **69 %** har registrert økt *psykologisk trygghet*.
  
- ◆ **68 %** av de private virksomhetene og 51 % av de offentlige virksomhetene oppgir at de har fått økt *produktivitet og effektivitet*.
- ◆ **65 %** har sett økt vilje og *kapasitet til endring*, og nesten like mange har økt lojaliteten og medarbeidernes *følelsesmessige tilknytning* til virksomheten.
- ◆ **48 %** har opplevd å *tiltrekke seg flere gode arbeidstakere*, litt færre fikk *reduisert turnover*.
- ◆ **31 %** har fått *økt mangfold* i virksomheten.
  
- ◆ **48 %** av de private og 23 % av de offentlige virksomhetene melder om *mindre skader*.
- ◆ **44 %** har *reduisert dysfunksjonelle konflikter* i virksomheten, noe færre har registrert mindre *mobbing og me too*-problematikk.
- ◆ **36 %** fikk *reduisert sykefravær*.
- ◆ **26 %** reduserte sitt *miljø- og klimaavtrykk*.

I fjor brukte en fjerdedel av virksomhetene over 50 timer på lederutvikling i gjennomsnitt per leder. Noen brukte over 100 timer. Flere virksomheter investerte godt over 100.000 kroner i snitt per deltaker på lederutviklingsprogram. 2 av 3 virksomheter ser på lederutvikling som et strategisk virkemiddel.

Likevel er det godt under halvparten som har rutiner for jevnlig analyse av hva lederne trenger av kompetanse for å klare å levere bedre i forhold til virksomhetens strategi eller medarbeidernes behov. En god del mangler også klare mål for lederutviklingen.

Rapporten viser at det går signifikante skillelinjer mellom store og virkelig store virksomhetene, mellom offentlig og privat sektor og mellom toppledelsen og HR.

# 02: HVORDAN UNDERSØKELSEN BLE UTFØRT



# Hvordan undersøkelsen ble utført

Til sammen deltok:

**127**

respondenter

**76 %**

HR-direktør, personalsjef  
eller annen jobb innen HR

**24 %**

adm. dir, konsernsjef,  
CEO, COO, CFO,  
kommunalsjef el lign.

44 % var i virksomheter med over 500 ansatte, 46 % var i virksomheter med mellom 200 og 499 ansatte og 10 % var respondenter som representerte virksomheter med 150-199 ansatte. 69 prosent jobbet i offentlig sektor og 31 prosent i privat sektor.

Hvor virksomhetene er i landet

21 % Oslo,

15 % Viken,

10 % Vestfold, Telemark & Agder,

13 % Rogaland,

14 % Vestland, Møre & Romsdal,

8 % Innlandet,

10 % Trøndelag

9 % Nordland, Troms og Finnmark.

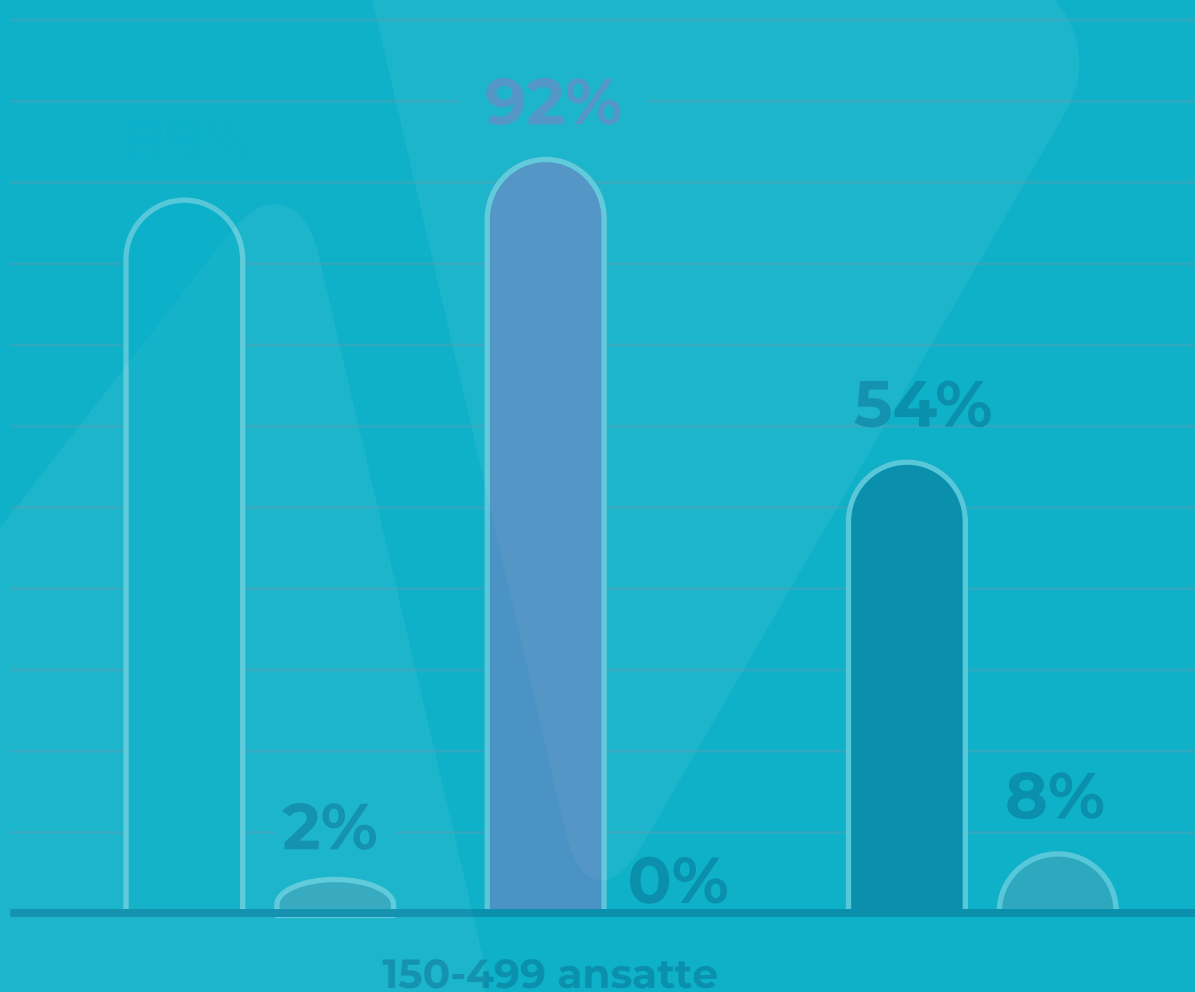
68 % av de spurte var 50 år eller eldre, 20 % var mellom 40 og 49 år gamle og 12 % var i aldersgruppen 18-39. 50 prosent var menn, 50 prosent var kvinner.

Undersøkelsen ble utført av det uavhengige markedsanalysebyrået, Opinion i november/desember 2022. En e-postinvitasjon med en unik link ble distribuert til alle virksomheter med 150+ ansatte via Opinions database fra Bisnode. Det ble sendt flere purringer, blant annet på sms, for å få et størst mulig grunnlag.



# RESULTATER AV LEDERUTVIKLING

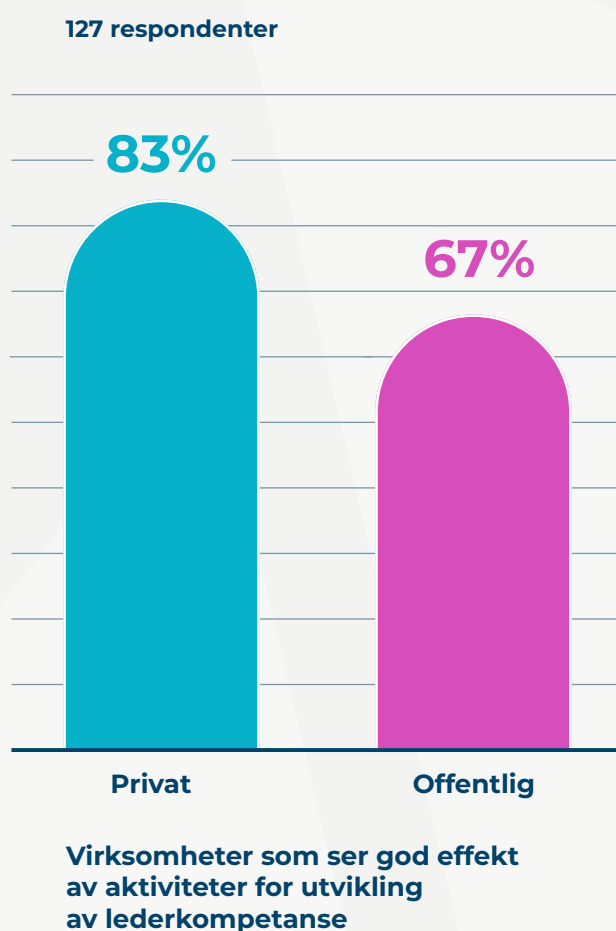
# 03: ØKT LØNNSOMHET



# God effekt av lederutvikling

Mer enn 4 av 5 respondenter i privat sektor ser god effekt av lederutvikling i egen virksomhet. Blant offentlige virksomheter er det mer enn 3 av 5 som ser god effekt av lederutviklingen.

Det var ikke signifikante forskjeller mellom virksomheter som har 500+ansatte og virksomheter som har 150-499 ansatte.



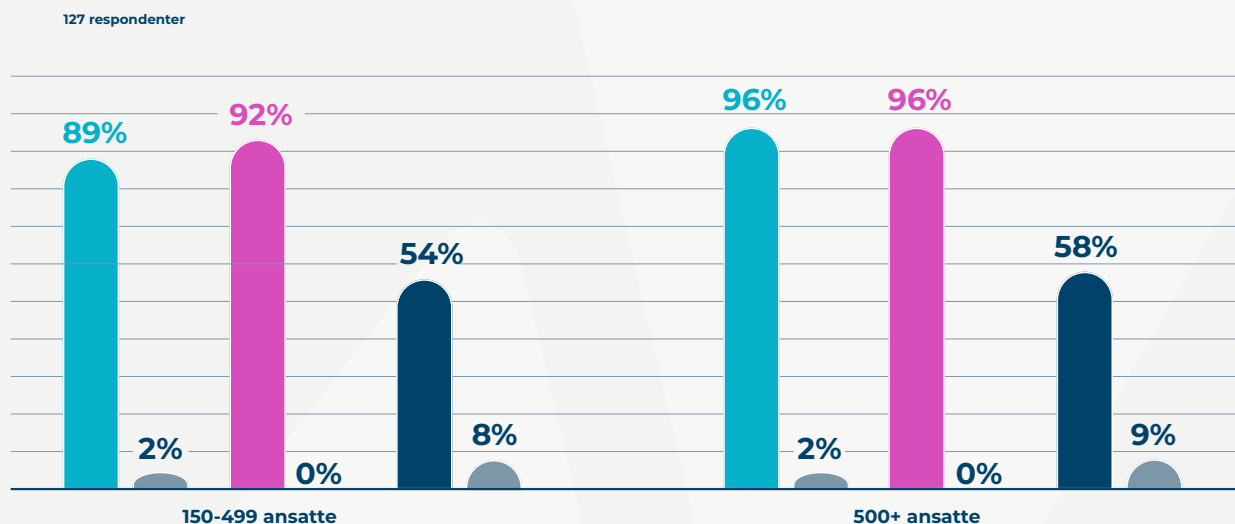
De neste sidene vil handle om de ulike gode effekter som virksomhetene har fått ved hjelp av lederutvikling og hvilke gode effekter som motiverer dem til å investere videre i lederutvikling.

# Lederutvikling øker lønnsomheten

Bedre lederskap øker lønnsomheten i norske virksomheter. Det mener 96 % av virksomhetene med 500+ ansatte og 89 % av virksomhetene med 150-499 ansatte.

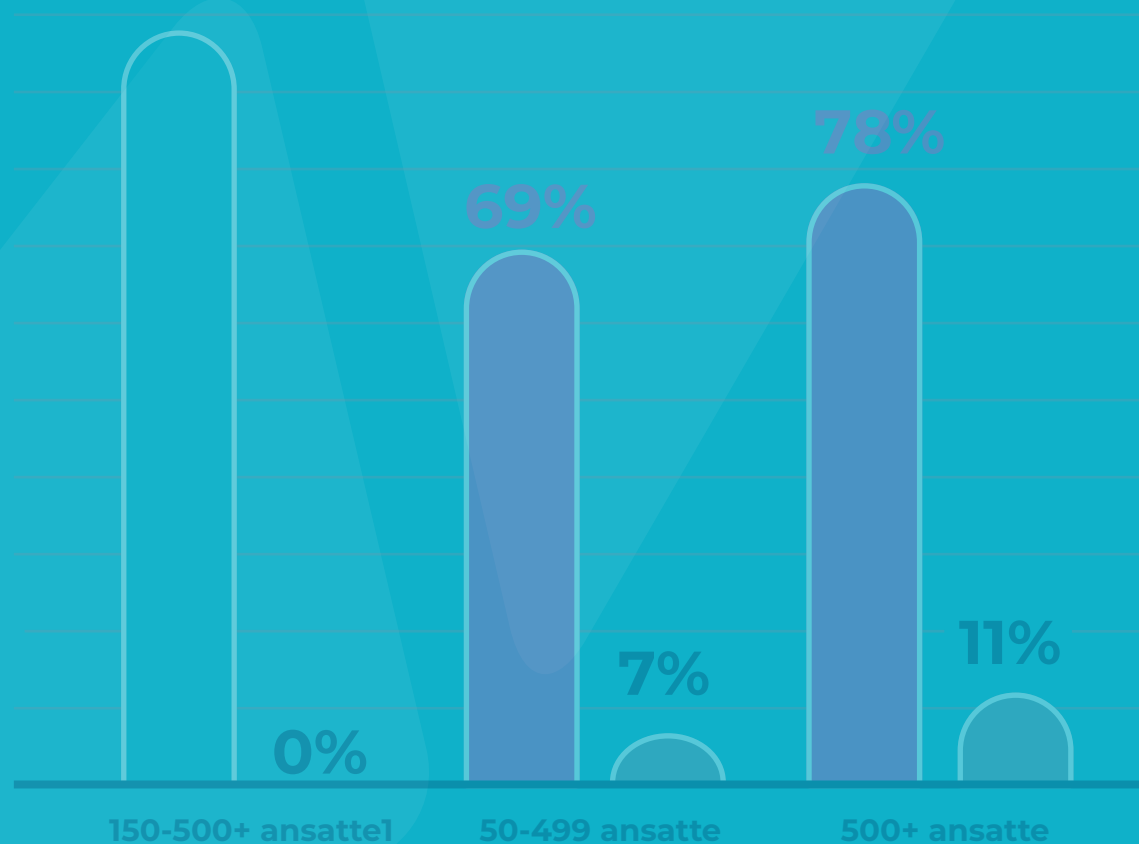
Også på spørsmål om hva som er en viktig grunn til å investere videre i utvikling av lederkompetanse, er svaret økt lønnsomhet for 96 % av virksomhetene med 500+ ansatte.

Det er ikke uten grunn, for 68 % av de private virksomhetene oppgir at de har sett at bedret lederskap har gitt virksomheten økt produktivitet, effektivitet eller lønnsomhet. Det var også et flertall som har registrert økt effektivitet og produktivitet som følge av bedret lederskap i offentlig sektor.



- Respondenter som oppgir at bedre lederskap øker lønnsomheten i virksomheten deres
- Respondenter som oppgir økt produktivitet, effektivitet og/eller lønnsomhet som en viktig grunn til å investere videre i lederutvikling i virksomheten deres
- Respondenter som har sett økt produktivitet, effektivitet og/eller lønnsomhet i sin virksomhet som følge av at lederskap er blitt bedre.
- Respondenter som svarte «vet ikke»

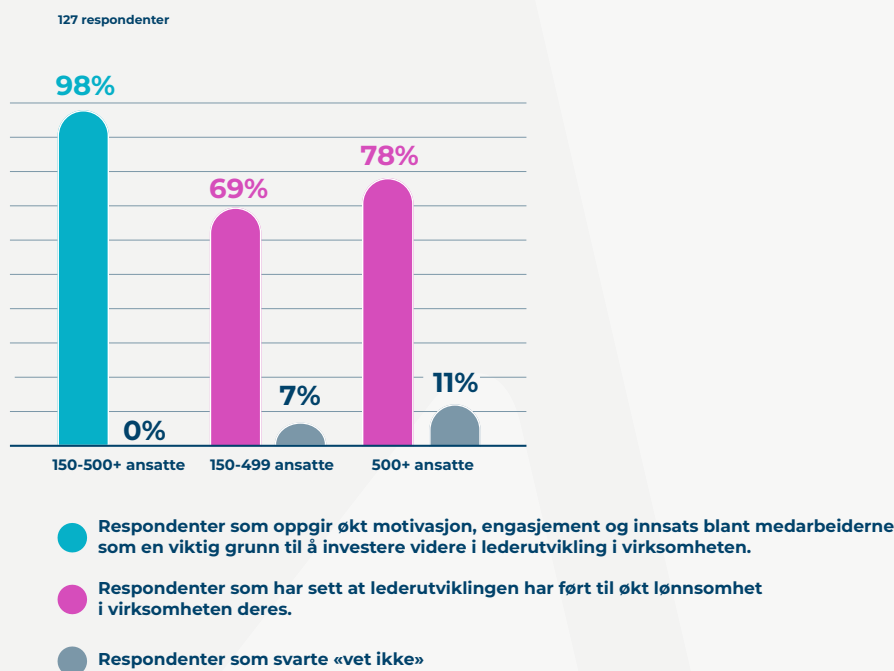
# 04: MOTIVASJON OG ENGASJEMENT



# Lederutvikling gir økt motivasjon og engasjement

Økt motivasjon, engasjement og innsats er den effekten som motiverer flest til å investere videre i lederutvikling. Det er også den positive effekten som flest mener at de har sett i egen virksomhet.

4 av 5 virksomheter i privat sektor melder om økt motivasjon, engasjement og innsats blant medarbeiderne som følge av bedret lederskap.



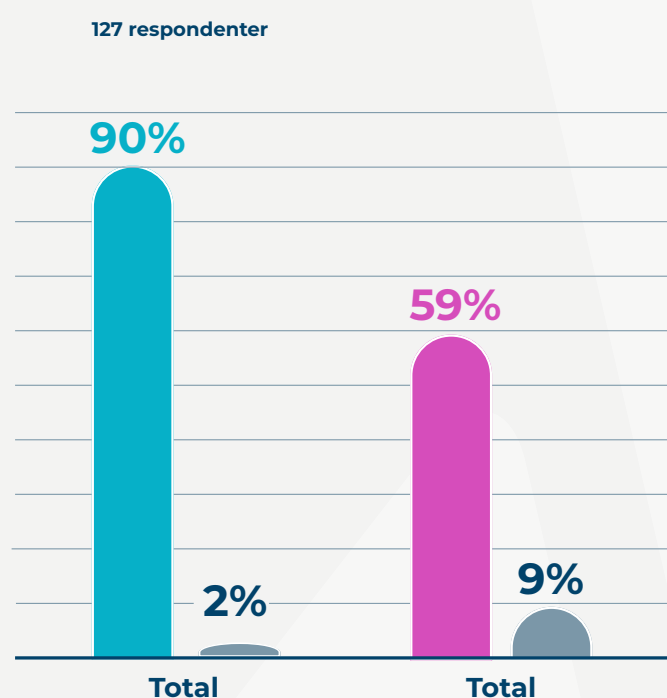
Det var ingen signifikant forskjell mellom privat og offentlig sektor på spørsmålene om motivasjon, engasjement og innsats.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

Tiltak som dokumenterer forbedret lederatferd og økt medarbeiderengasjement, har langt større verdi enn tiltak som kun måler om deltagerne er tilfreds med tiltaket. Digitale løsninger åpner opp for målemetoder, som gir lederen verdifull feedback underveis. Vær oppmerksom på at digitale løsninger er i rask utvikling, og det er ikke alt som tilbys som er like bra.

# Lederutvikling gir økt lojalitet og tilknytning

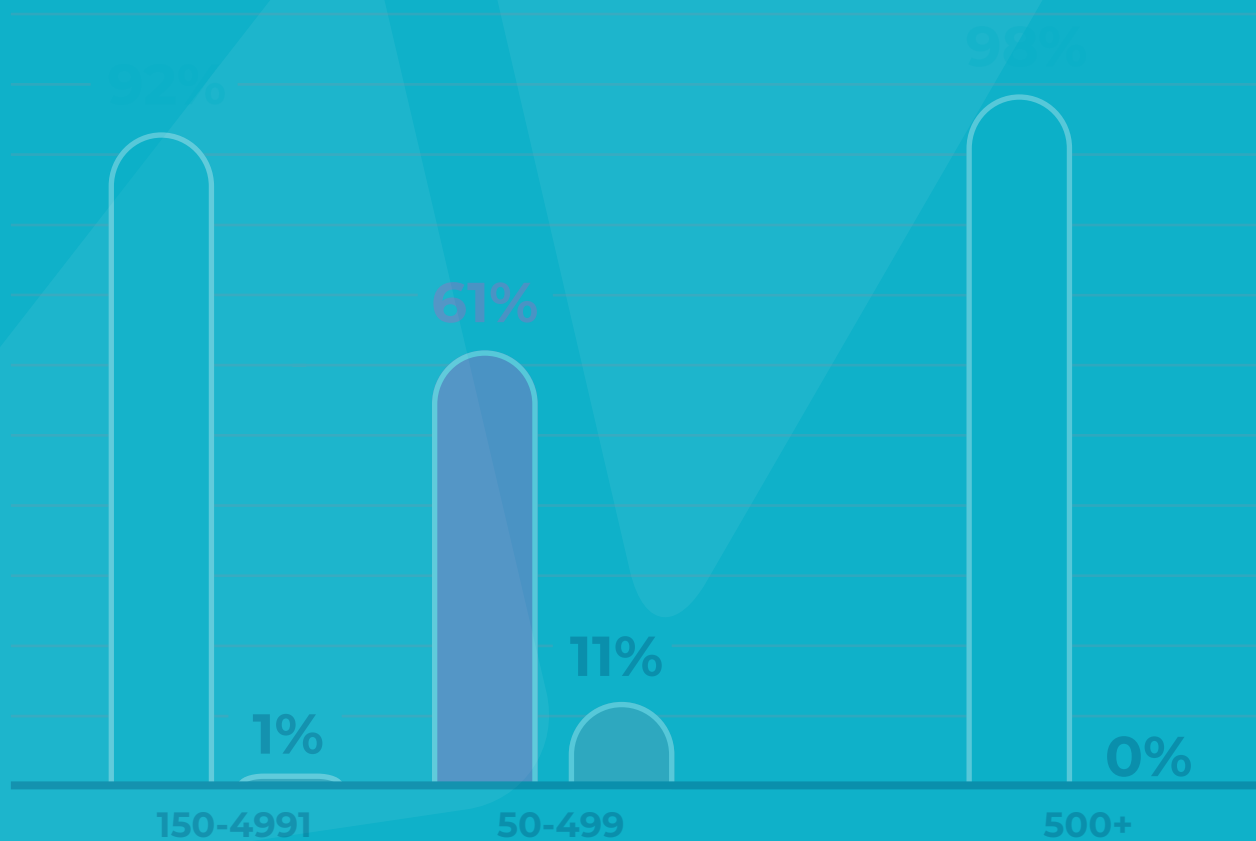
Økt lojalitet og følelsesmessig tilknytning er en viktig grunn til å investere i lederutvikling for svært mange virksomheter. Det er også et klart flertall av virksomhetene som har sett økt lojalitet og tilknytning til virksomheten etter at lederskapet av medarbeiderne var blitt bedre.



- Respondenter som oppgir økt lojalitet og følelsesmessig tilknytning til virksomheten som en viktig grunn til å investere videre i lederutvikling i virksomheten.
- Respondenter som har sett at bedre lederskap i virksomheten deres har ført til økt lojalitet og følelsesmessig tilknytning til virksomheten.
- Respondenter som svarte «vet ikke»

Det var en noe større prosentandel i privat sektor enn i offentlig sektor som hadde sett denne effekten.

# 05: ENDRINGSVILJE OG ENDRINGS- KAPASITET

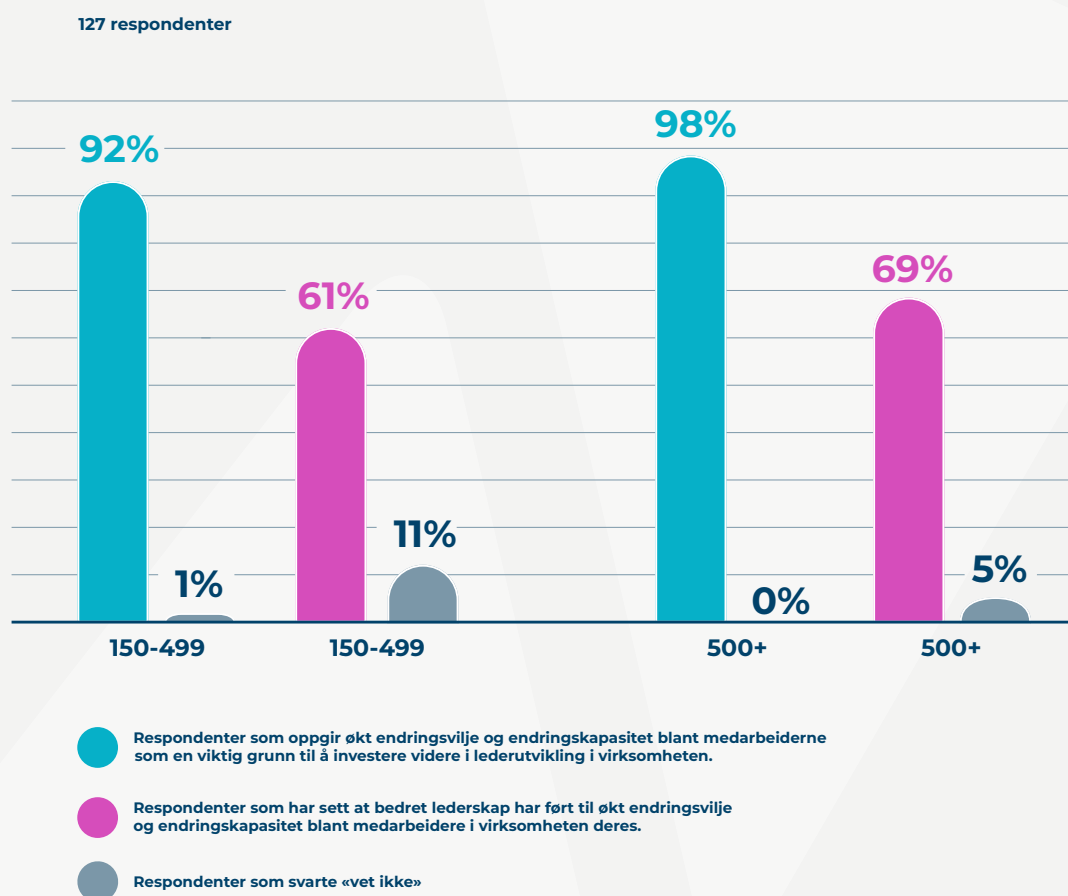




# Lederutvikling fører til økt endringsvilje og endringskapasitet

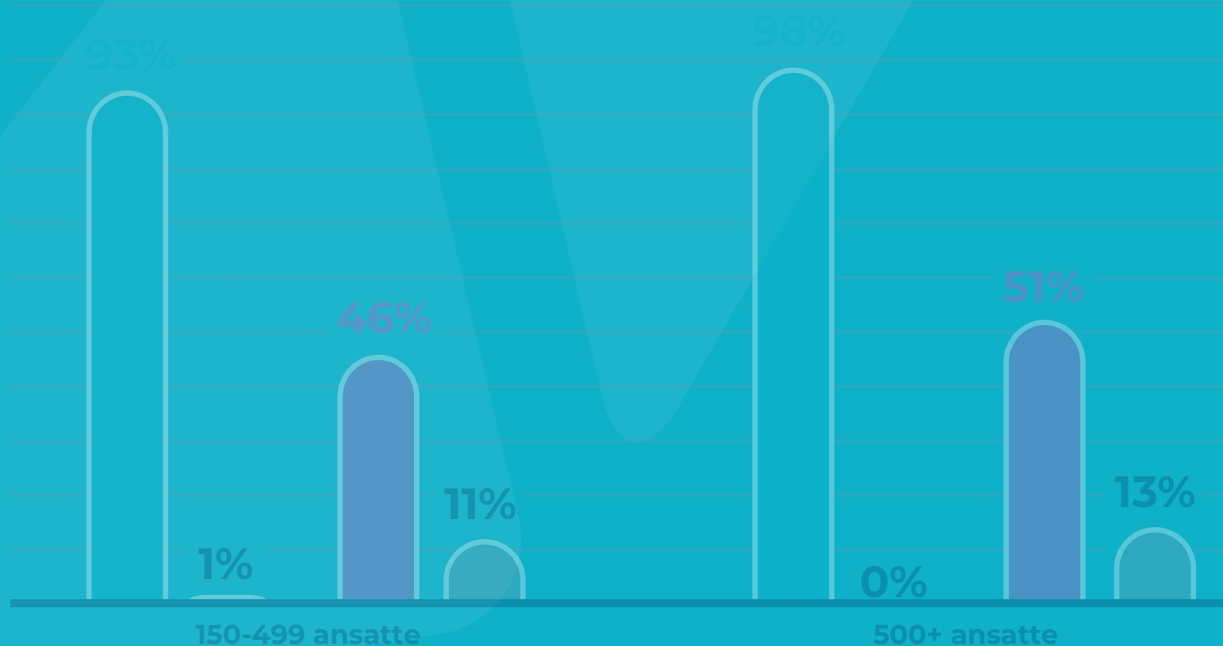
Økt endringsvilje og økt endringskapasitet blant medarbeiderne kommer svært høyt opp på listen over positive effekter av lederutvikling.

98 prosent av de største virksomhetene motiveres av økt endringskapasitet i sin videre investering i lederutvikling, og 69 prosent har sett effekt hos medarbeiderne på nettopp vilje og kapasitet til endring, som følge av bedret lederskap.



Det var ingen signifikante forskjeller mellom offentlig og privat sektor i forhold til om de har sett effekt på endringsvilje og endringskapasitet.

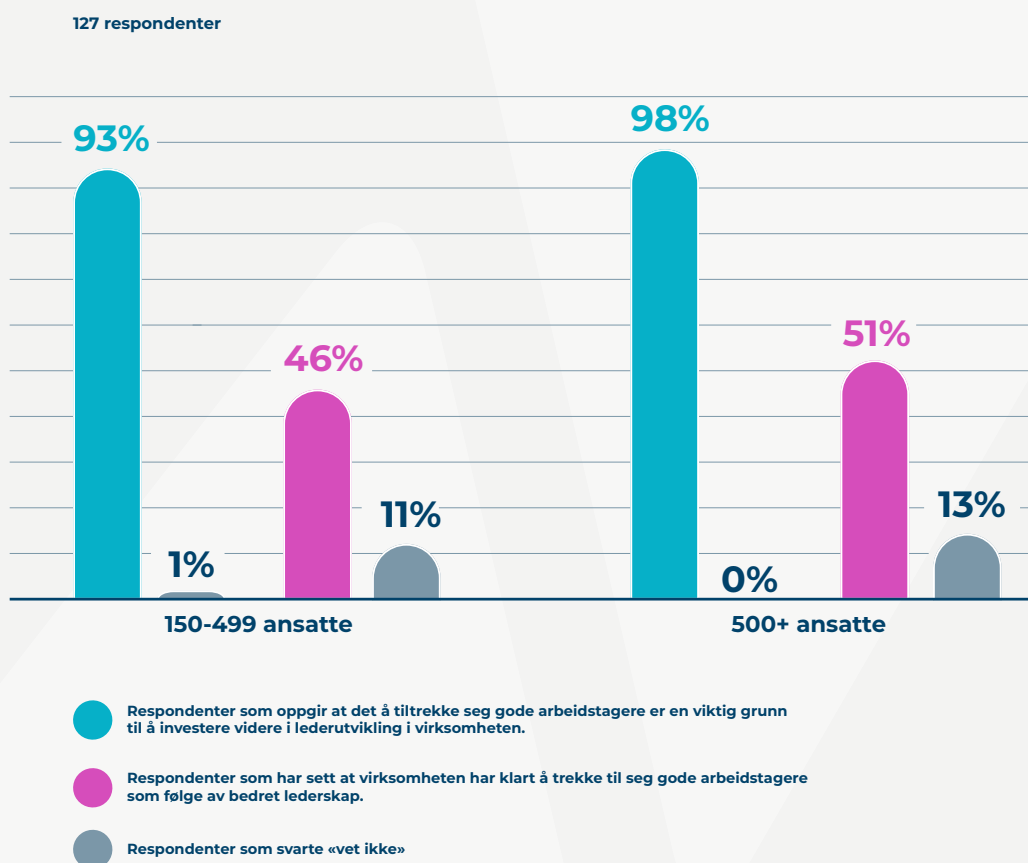
# 06: TILTREKKE OG BEHOLDE ARBEIDSTAKERE



# Klarer å tiltrekke seg flere gode arbeidstagere etter lederutvikling

Tiltak som bedrer lederskapet fører til at virksomheten tiltrekker seg flere gode arbeidstakere enn de ellers ville gjort. Det mener 98 % av virksomhetene med 500+ ansatte og 93% av virksomhetene med 150-499 ansatte, som oppgir dette som en viktig grunn til å investere i videre lederutvikling.

Likevel er det bare omkring halvparten av respondentene som faktisk har sett i egen virksomhet at man har maktet å tiltrekke seg gode arbeidstagere som følge av bedret lederskap.



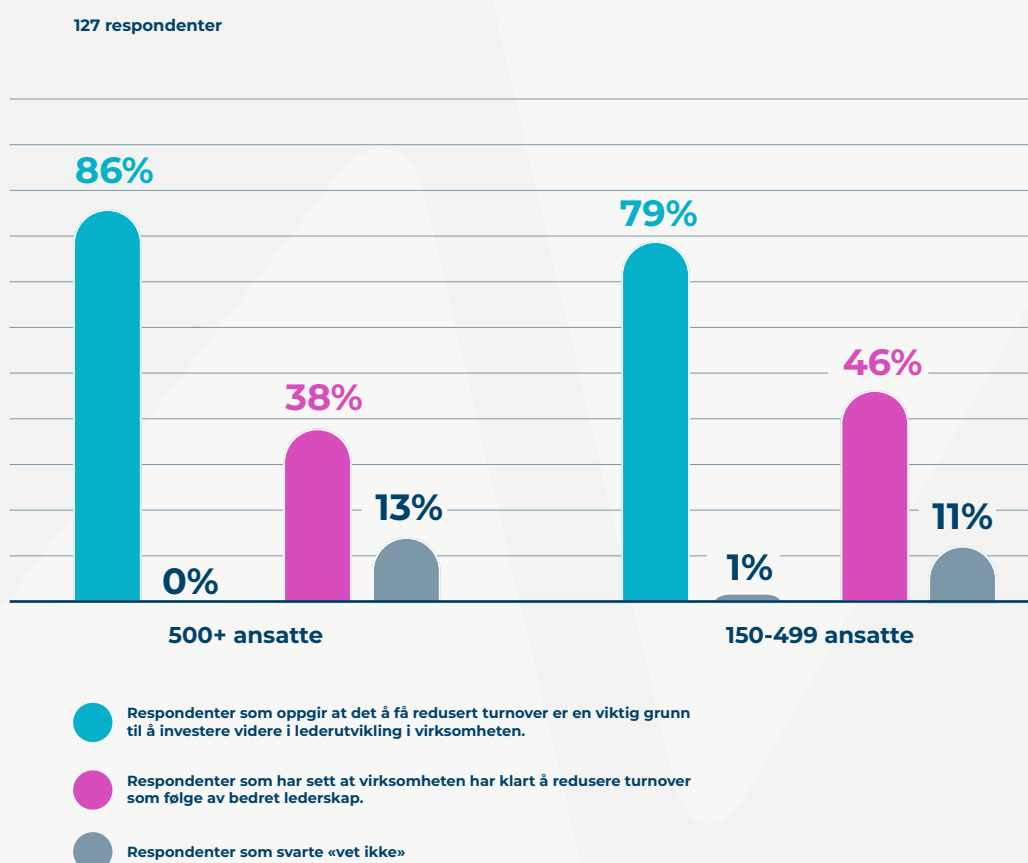
Det var noen flere i offentlig sektor enn i privat sektor som mente at det å tiltrekke seg gode arbeidstakere var en viktig grunn til å investere i lederutvikling.

# Lederutvikling reduserer turnover

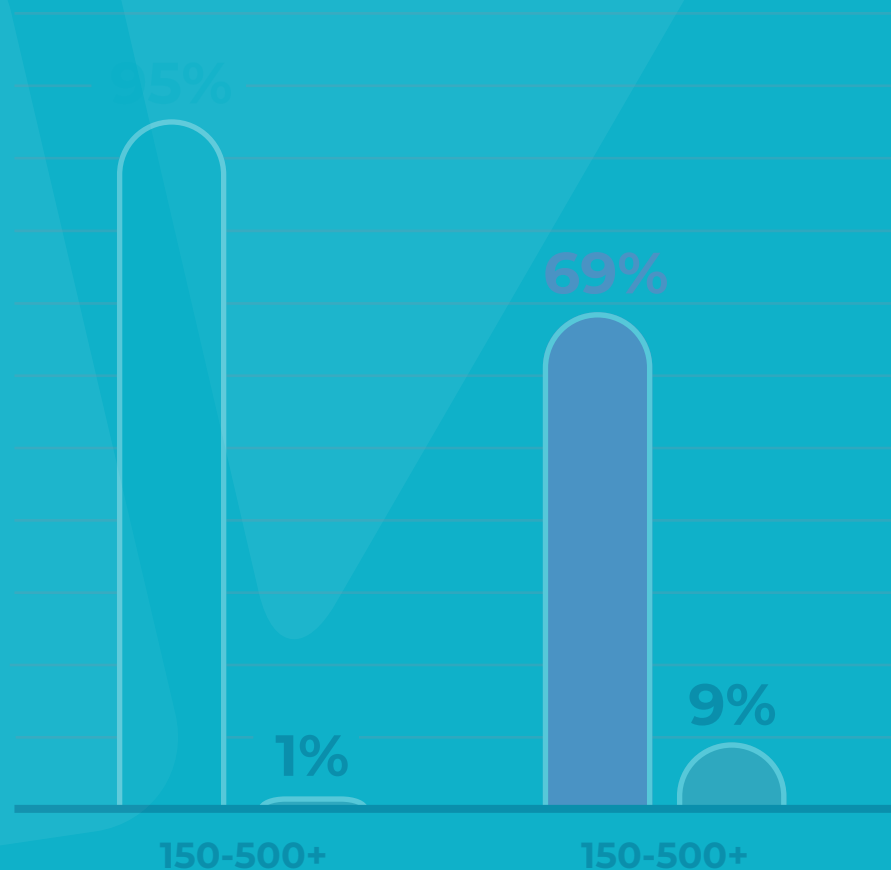
Å beholde medarbeidere er også en svært viktig grunn til å ha lederutvikling for norske virksomheter, men undersøkelsen tyder på at det å beholde medarbeidere er mindre viktig enn det å tiltrekke seg medarbeidere.

83 prosent av respondentene svarte at redusert turnover var en viktig grunn for å investere i videre lederutvikling. Til sammenligning var det 95 prosent av respondentene som mente at å tiltrekke seg gode arbeidstagere var en viktig motivasjon for å ha mer i lederutvikling.

Det var også litt færre som hadde sett redusert turnover som effekt av bedret lederskap i egen virksomhet.

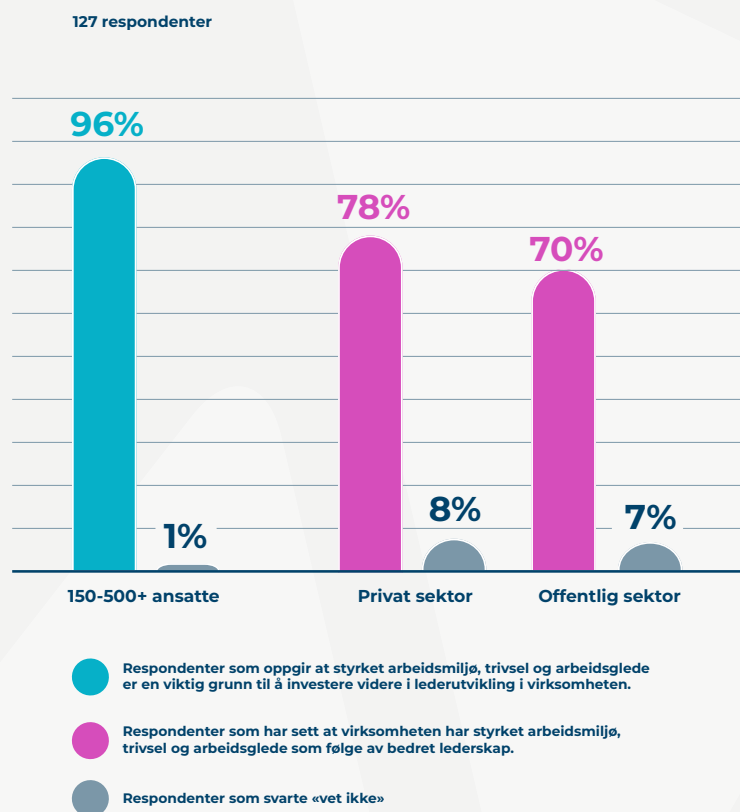


# 07: PSYKOLOGISK TRYGGHET OG ARBEIDSGLEDE



# Lederutvikling styrker arbeidsmiljø, trivsel og arbeidsglede

Nest etter økt motivasjon, engasjement og innsats, så er styrket arbeidsmiljø, trivsel og arbeidsglede den effekten som motiverer norske virksomheter mest til å investere i lederutvikling. Det er også disse effektene som flest har sett som følge av bedret lederskap i egen virksomhet. Det var ingen signifikant forskjell ut fra størrelse på virksomhetene på dette spørsmålet.



## Kommentar fra FRONT Leadership:

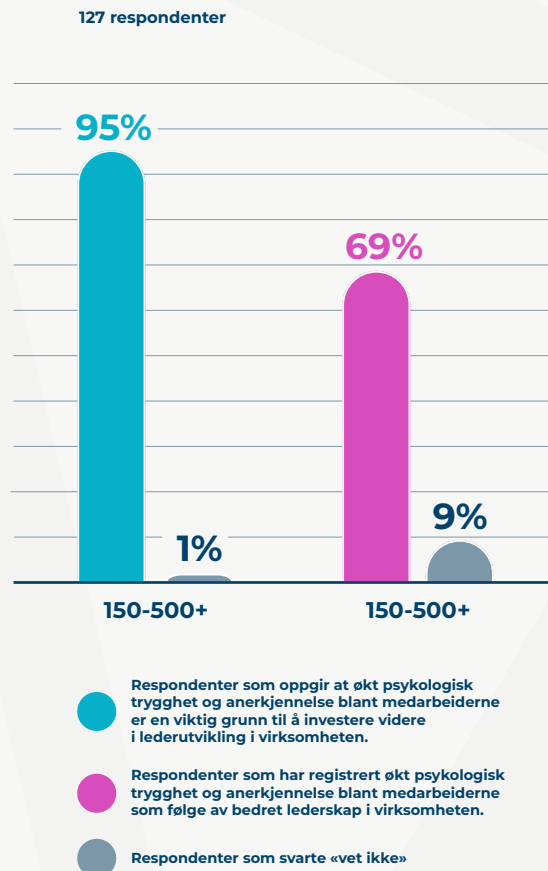
Det er flere faktorer som spiller inn for å få økt arbeidsglede og effektivitet i virksomheter, men en av de viktigste faktorene er psykologisk trygghet. Forskingen viser at hvis det ikke ligger psykologisk trygghet i bunn, så hjelper det mindre med for eksempel struktur og klare roller. Hvis man ønsker mer arbeidsglede og høyere prestasjoner hos medarbeiderne, kan det lønne seg å starte med å kartlegge og sørge for at alle skårer høyt på psykologisk trygghet.

# Lederutvikling øker psykologisk trygghet og anerkjennelse

Å styrke den psykologiske tryggheten blant medarbeiderne, er sammen med økt motivasjon og engasjement og økt arbeidsglede, den viktigste grunnen for å investere i lederutvikling. Undersøkelsen tyder også på at lederutvikling har stor effekt på psykologisk trygghet.

95 % av alle respondentene – uavhengig av størrelse på virksomheten og om det er privat eller offentlig sektor – svarte at det å øke psykologisk trygghet og anerkjennelse blant medarbeiderne, var en viktig grunn til å investere videre i utvikling av lederkompetanse.

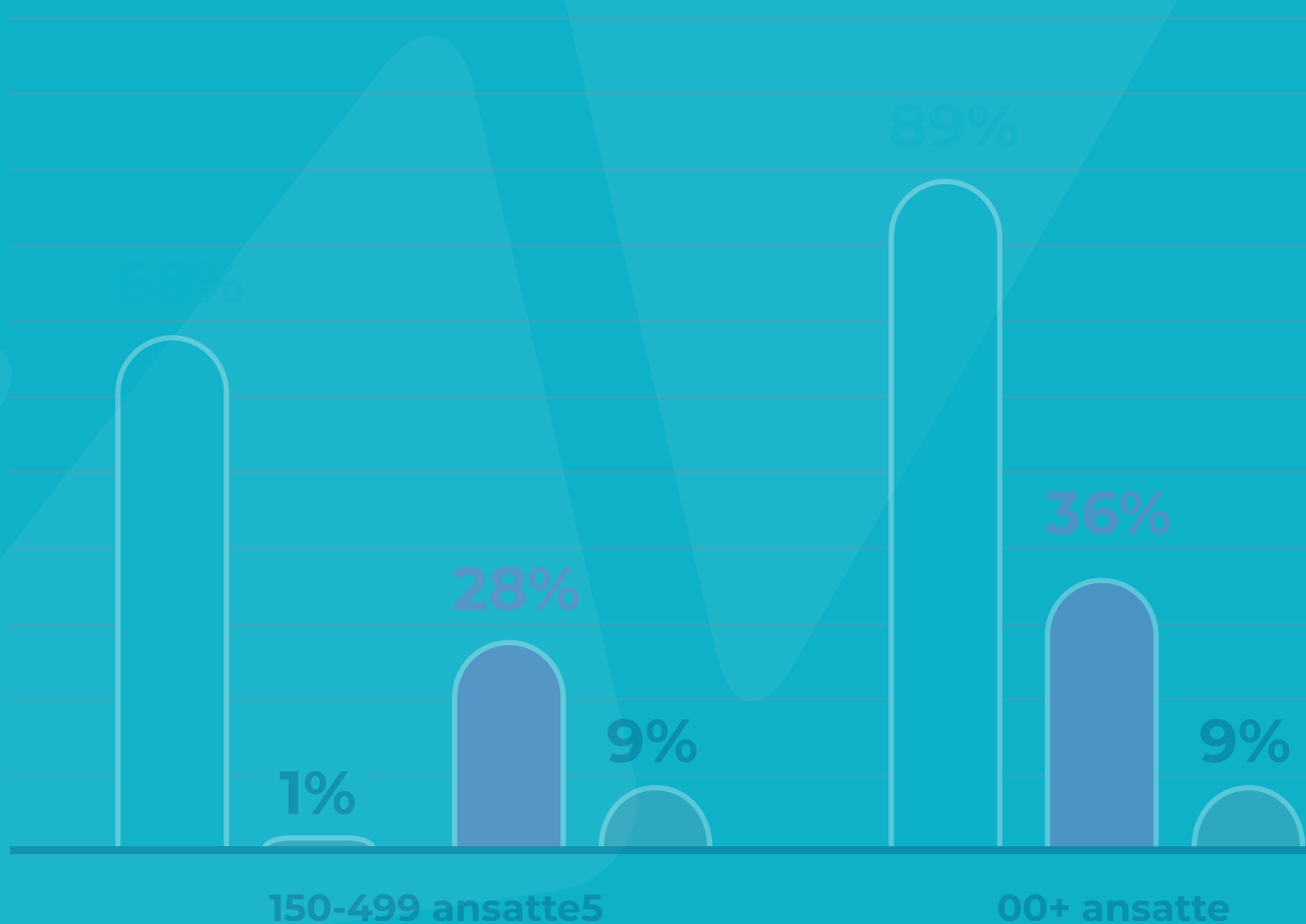
Når det gjaldt effekt av bedret lederskap, hadde 69 % av virksomhetene registrert økt psykologisk trygghet og anerkjennelse blant medarbeiderne.



## Kommentar fra FRONT Leadership:

Anerkjennelse betyr å vise at du forstår viktigheten og kvaliteten av arbeidet til dine medarbeidere. Det er med på å øke den psykologiske tryggheten, som gjerne deles inn i fire dimensjoner: inkludering og mangfold, åpen samtale, villighet til å hjelpe og holdning til feil. Er medarbeiderne psykologisk trygge, så betyr det at de jobber i den tro at de kan komme med idéer, tanker, spørsmål og påpeke feil uten risiko, for å bli latterliggjort, marginalisert eller straffet på annen måte. Psykologisk trygghet er viktig for høye prestasjoner.

# 08: ØKT MANGFOLD

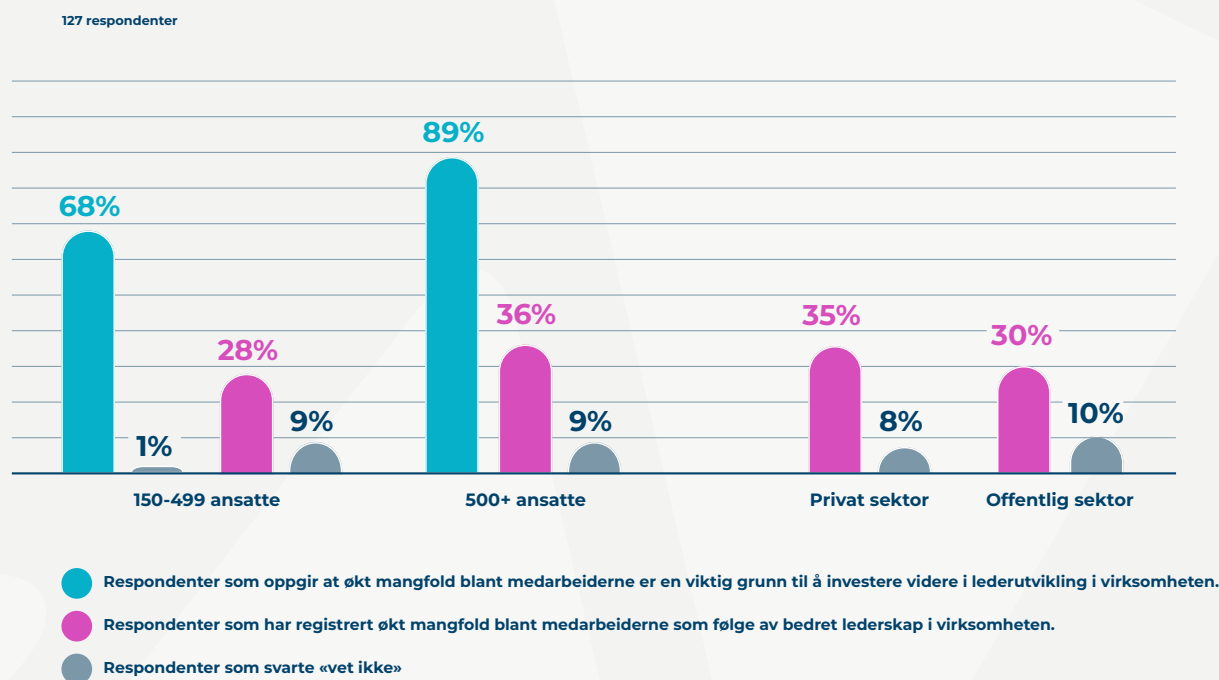




# Stort mangfold på mangfold

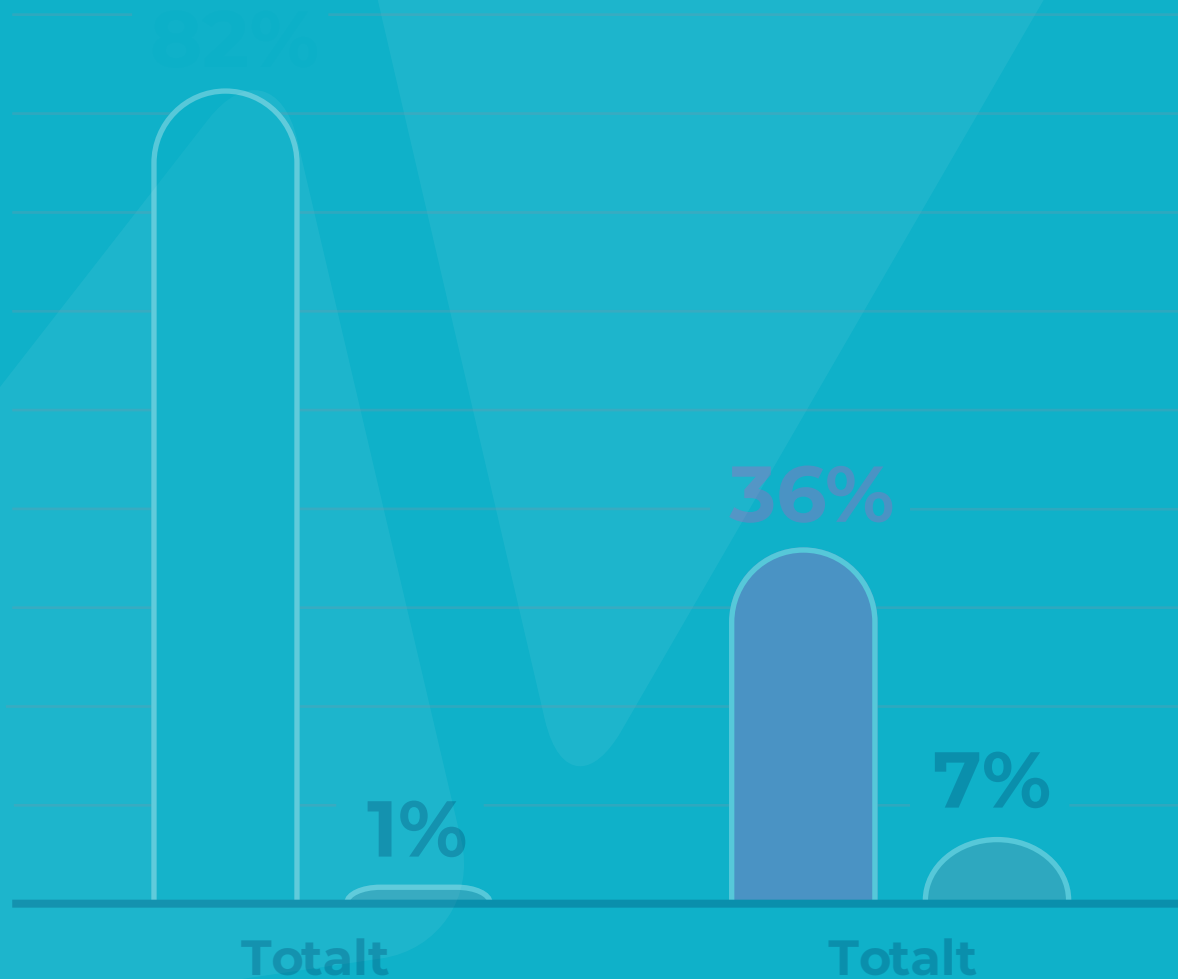
Når det gjelder mangfold som motivasjonsfaktor for lederutvikling, er det stor forskjell mellom virksomhetene. 9 av 10 av de største virksomhetene mener at økt mangfold er en viktig grunn til å investere videre i lederutvikling. Til sammenligning er det 7 av 10 av de mellomstore virksomhetene med 150-499 ansatte som mener dette.

Samtidig er det om lag 3 av 10 som faktisk har opplevd at det har blitt økt mangfold i virksomheten som følge av bedret lederskap.



Det var en større andel av de private som hadde sett økt mangfold i sin virksomhet som følge av bedret lederskap.

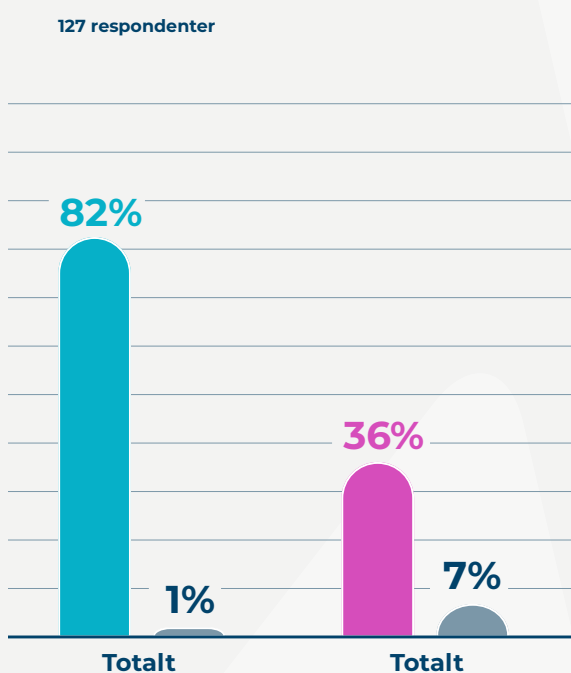
# 09: SYKEFRAVÆR OG SKADER



# Lederutvikling får ned sykefraværet

Sykefraværet i norske virksomheter henger sammen med lederkompetansen i virksomhetene, ifølge denne undersøkelsen.

4 av 5 av virksomhetene angir at det å redusere sykefraværet er en viktig grunn for at de vil investere videre i utvikling av lederkompetanse. Nesten 2 av 5 har sett redusert sykefravær som følge av bedre lederskap i virksomheten.



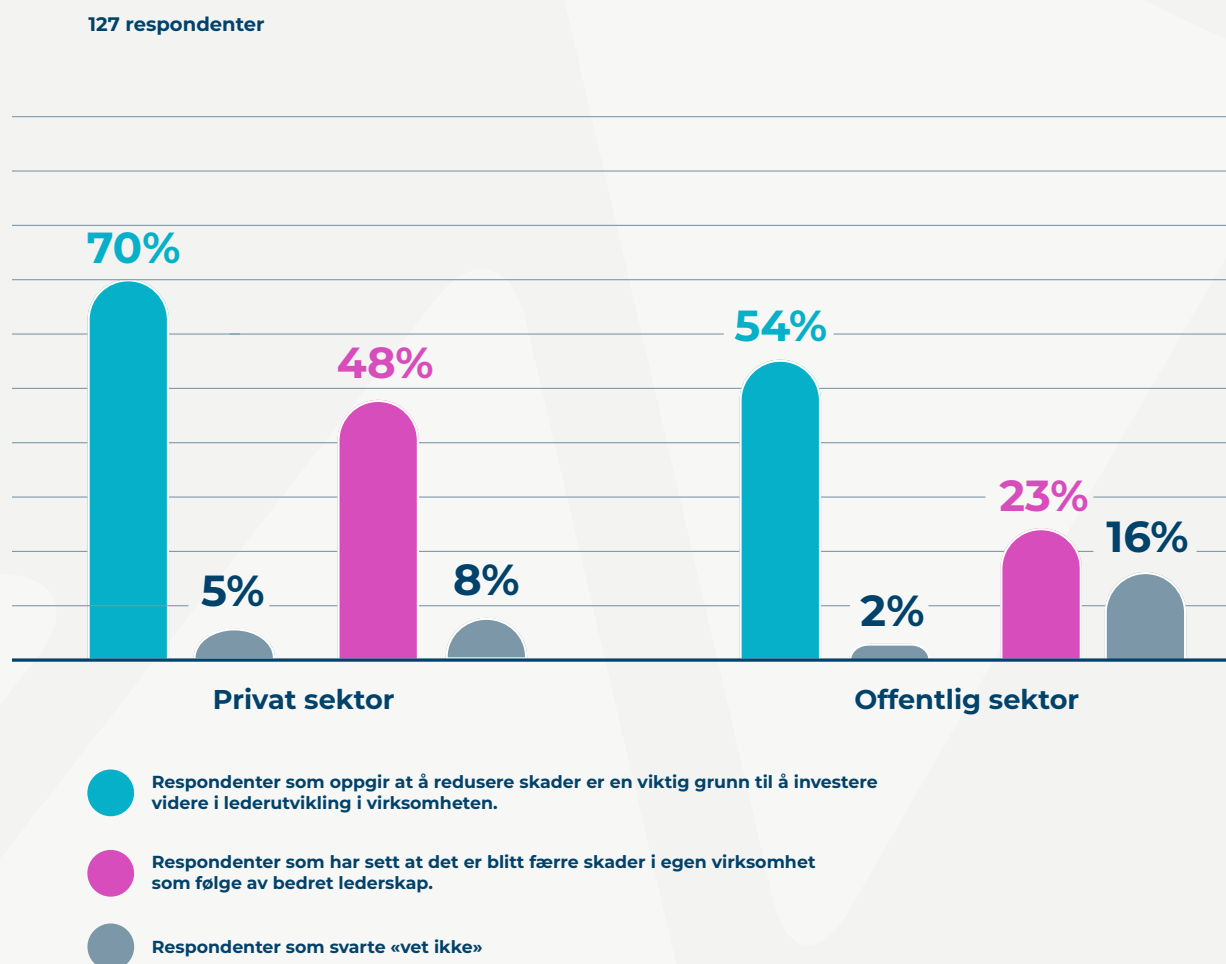
- Respondenter som oppgir at redusert sykefravær blant medarbeiderne er en viktig grunn til å investere videre i lederutvikling i virksomheten.
- Respondenter som har sett at virksomheten har sett redusert sykefravær blant medarbeiderne som følge av bedre lederskap i virksomheten.
- Respondenter som svarte «vet ikke»

Det var signifikant flere i privat sektor enn i offentlig sektor som hadde redusert sykefraværet i egen virksomhet som følge av at lederskapet var blitt bedre.

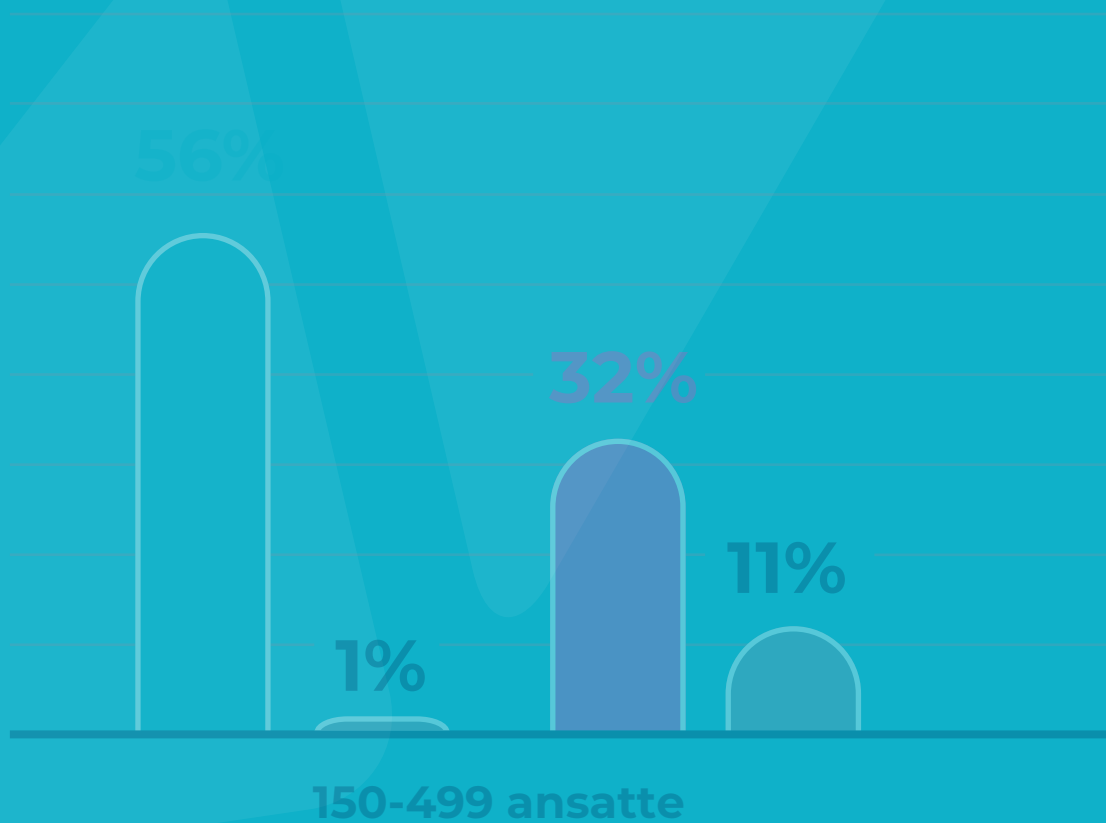
# Utvikling av lederkompetanse reduserer skader i virksomhetene

Halvparten av de private virksomhetene og en fjerdedel av de offentlige virksomhetene har registrert en nedgang i antall skader som følge av bedre lederskap.

Dette er også en viktig grunn til å investere i lederutvikling for nesten 2/3 av de private virksomhetene og over 1/2 av virksomhetene fra offentlig sektor.



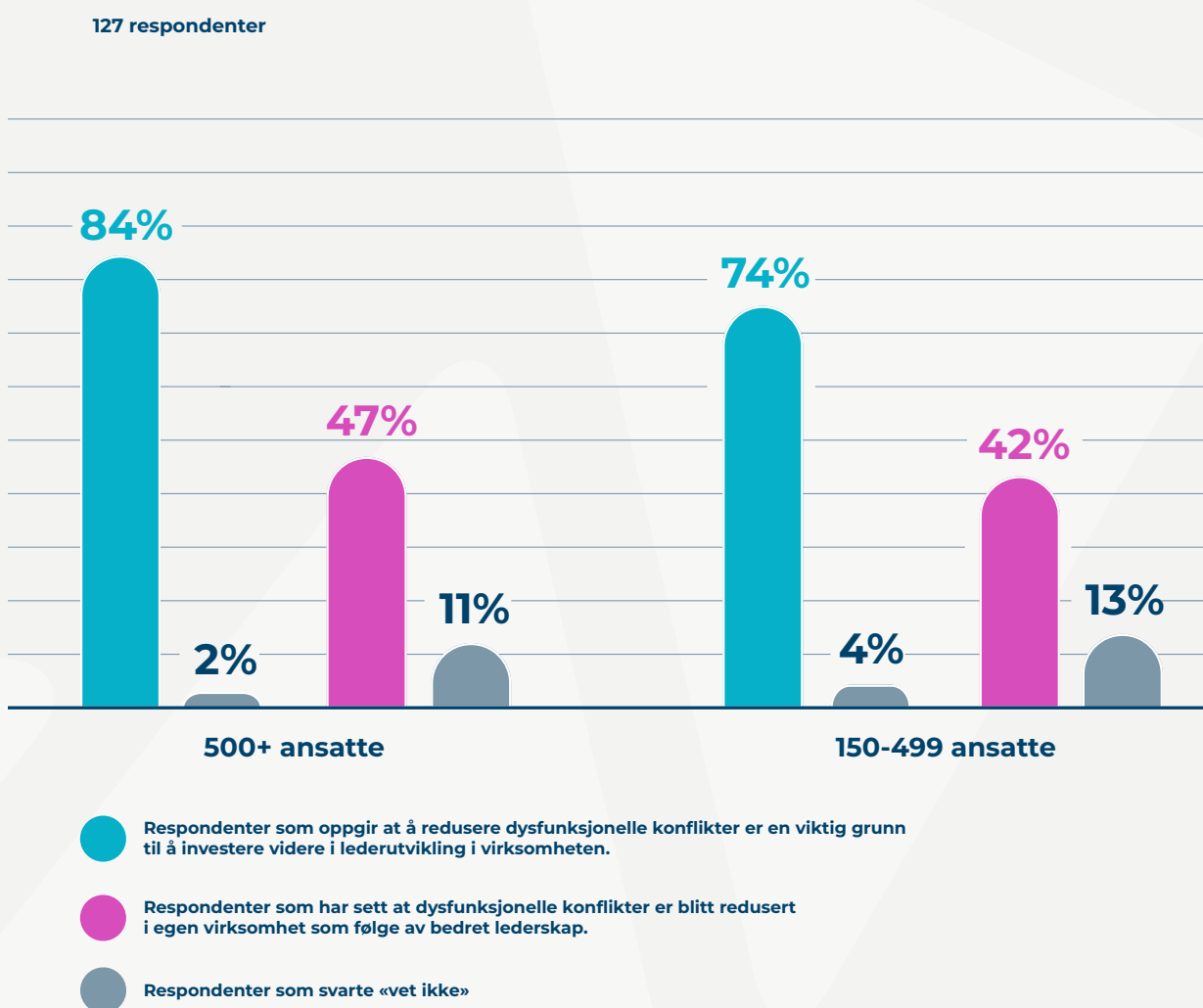
# 10: KONFLIKTER MOBBING & ME TOO



# Lederutvikling og konflikter

Lederutvikling reduserer konflikter på norske arbeidsplasser. 84 prosent av de største virksomhetene oppgir at dysfunksjonelle konflikter er en viktig grunn til at de vil investere videre i lederutvikling.

Nesten halvparten av virksomhetene har også sett at det er blitt mindre dysfunksjonelle konflikter i sin virksomhet som følge av bedret lederskap.

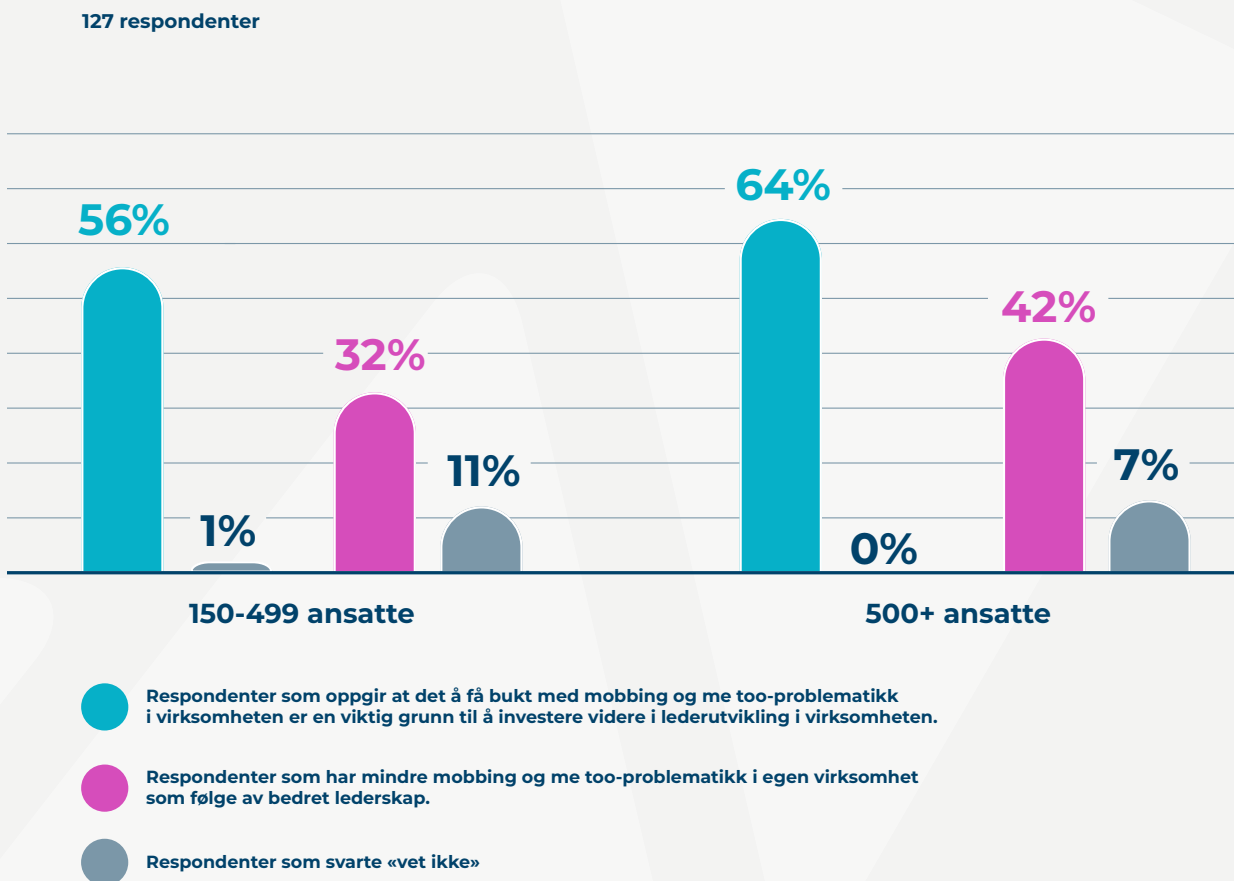


Det var litt større andel respondenter i offentlig sektor enn i privat sektor, som hadde sett denne gode effekten av lederutvikling.

# Mindre mobbing og me too

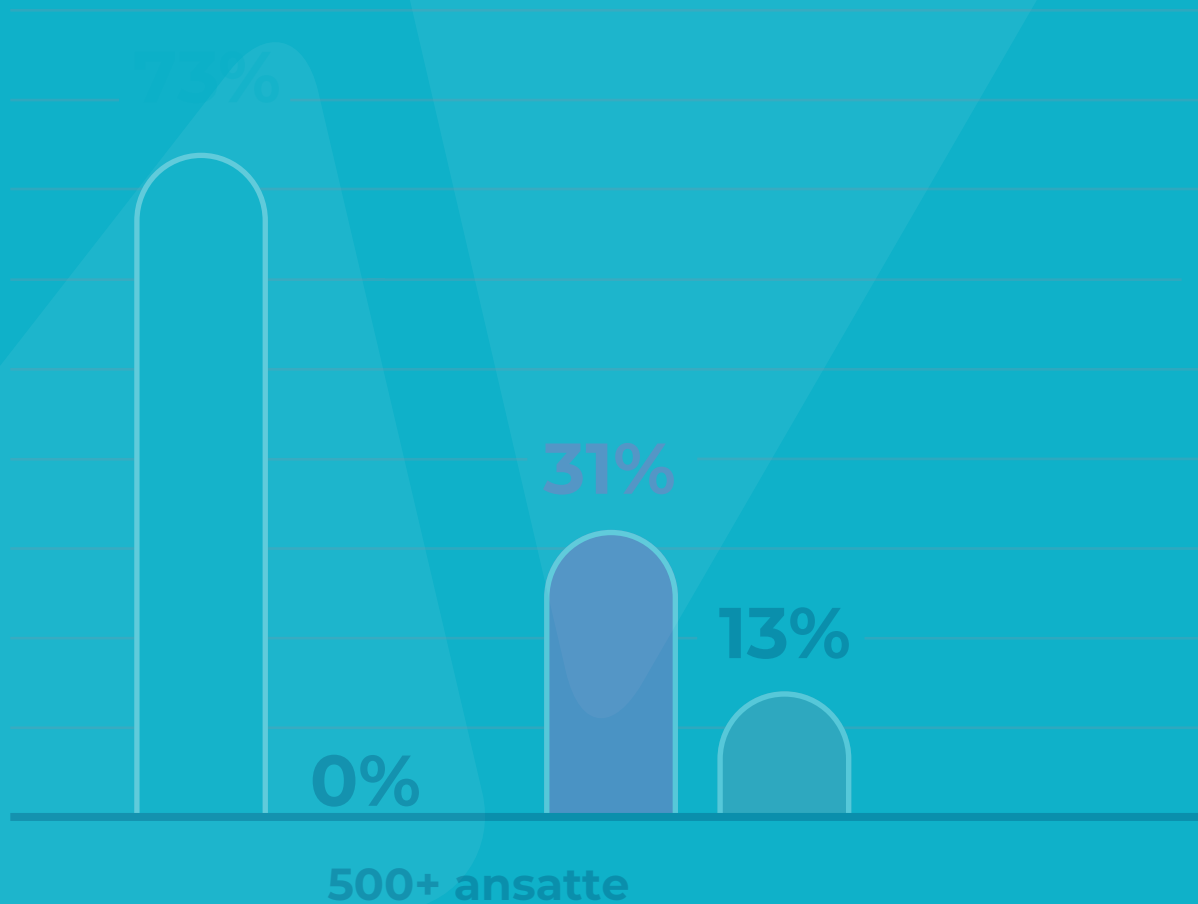
Mobbing og me too-problematikk er en viktig grunn for å investere i mer lederutvikling i norske virksomheter. Godt over halvparten av virksomhetene oppgir mobbing og me too som viktig motivasjon for å utvikle lederkompetanse, aller mest blant virksomheter med 500+ ansatte.

Omlag 35 % av virksomhetene har også sett i egen virksomhet at det blir mindre mobbing og me-too-problematikk som følge av bedret lederskap.



Det var en større prosentandel av de største virksomhetene, i tillegg til i privat sektor i forhold til i offentlig sektor, som hadde sett en god effekt av lederutvikling på mobbing og me too-problematikk.

# 11: KLIMA- OG MILJØAVTRYKK

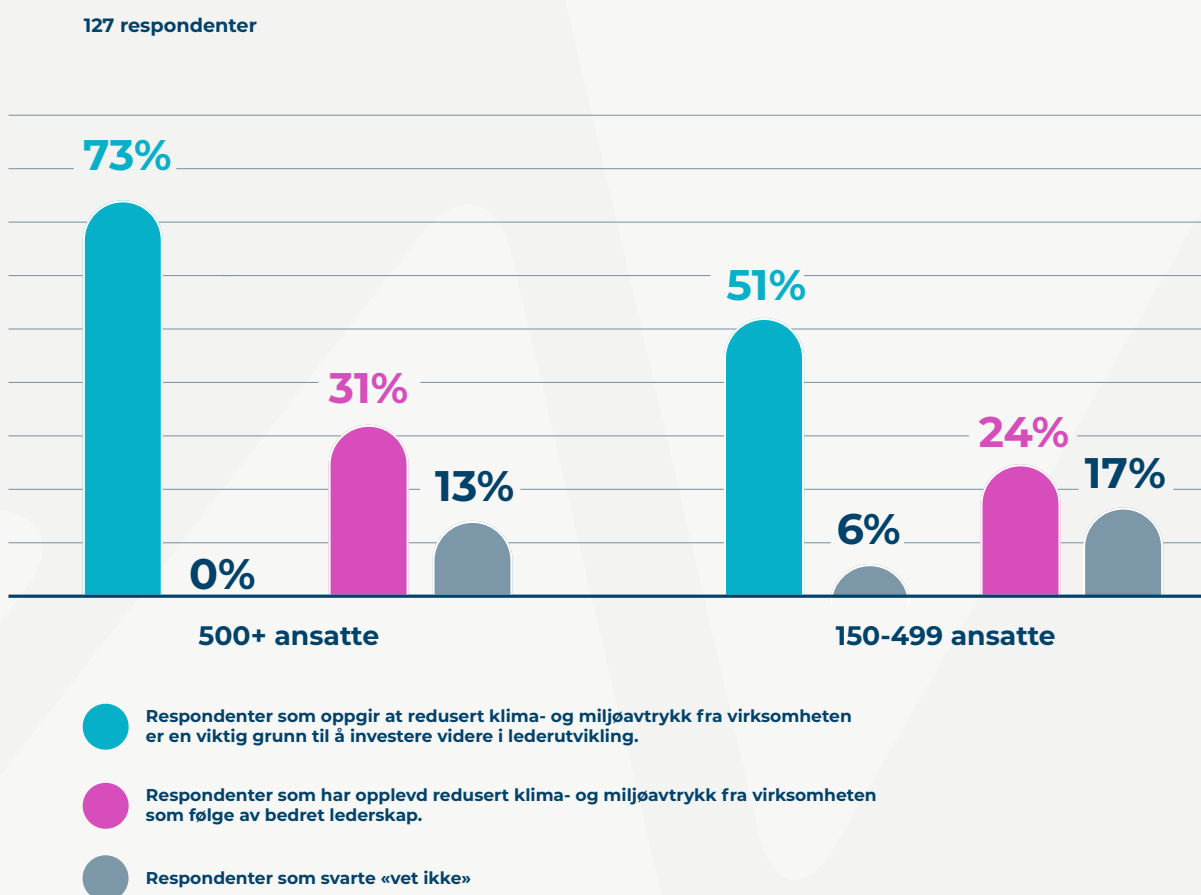




# Lederutvikling for å redusere miljøavtrykket

3 av 4 av virksomheter med over 500 ansatte mener at å få redusert klimaavtrykket er en viktig grunn til å investere ytterligere i lederutvikling, mens det bare er halvparten av virksomhetene med 150-499 ansatte som mener det samme.

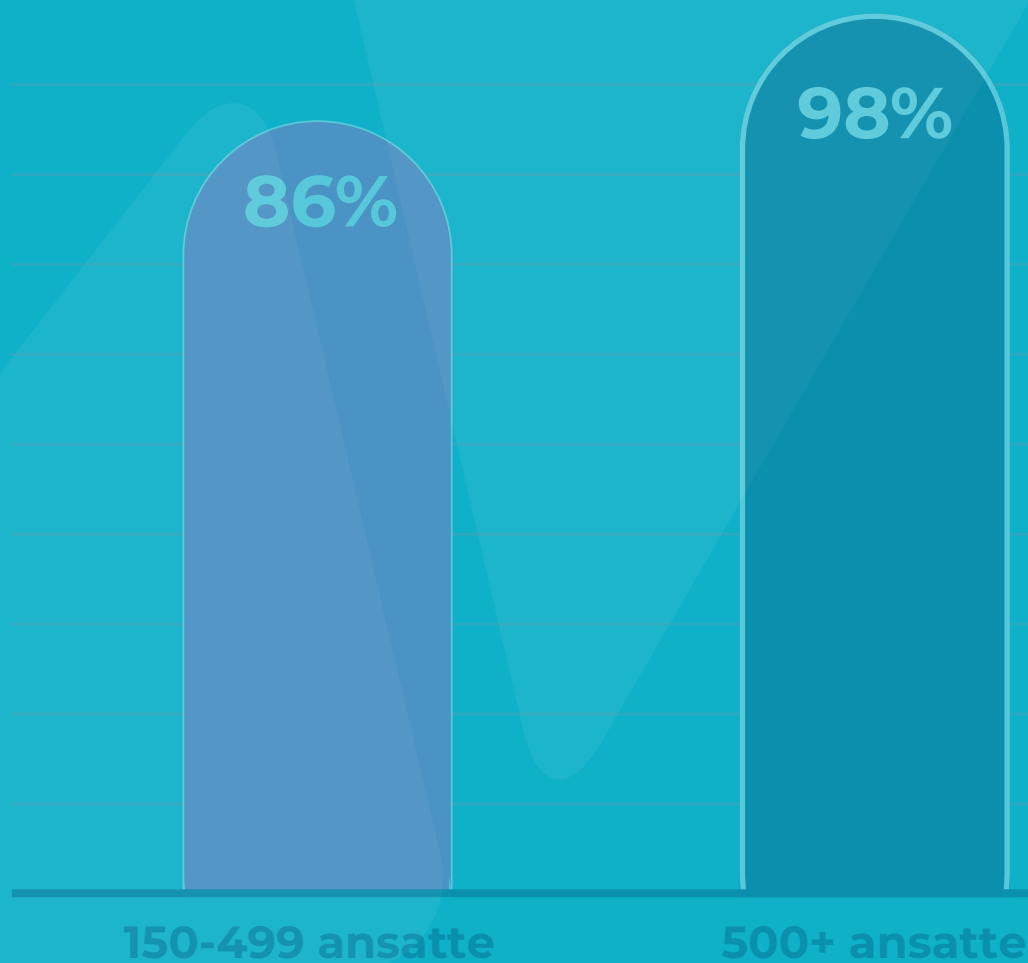
Samtidig er redusert klima-avtrykk den effekten av lederutvikling som færrest av respondentene har sett i egen virksomhet, kanskje fordi dette er et forholdsvis nytt fokusområde i utviklingen av lederkompetanse. Det er likevel mer enn 1 av 4 som mener at de har fått bedret klimaavtrykk på grunn av bedret lederskap.



Det er en litt større prosentandel i offentlig sektor, som mener at klima- og miljøavtrykk er en viktig årsak til å ha lederutvikling, og som har sett redusert klima-avtrykk som effekt av bedret lederskap.

# HVORDAN LEDERUTVIKLINGEN PRAKTISERES

# 12: BRUK AV LEDERUTVIKLING ØKER

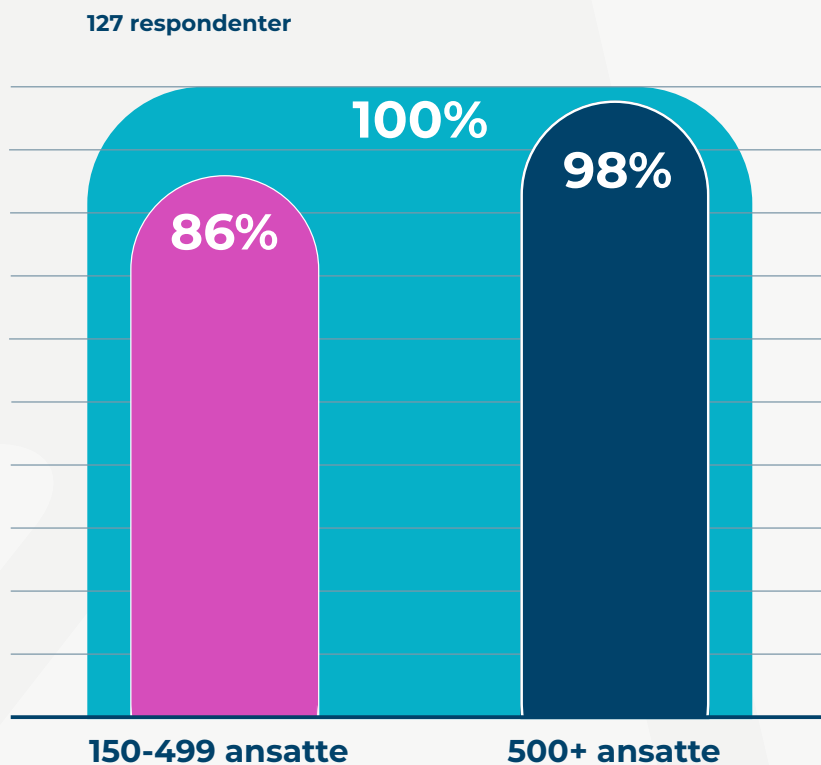


# Bruk av lederutvikling øker

100 prosent av virksomhetene i undersøkelsen oppga at de hadde investert i lederutvikling i løpet av 2022. Jo større virksomheten er, dess større sannsynlighet er det for at de ikke bare har lederutvikling i rykk og napp, men at det er pågående lederutvikling gjennom hele året.

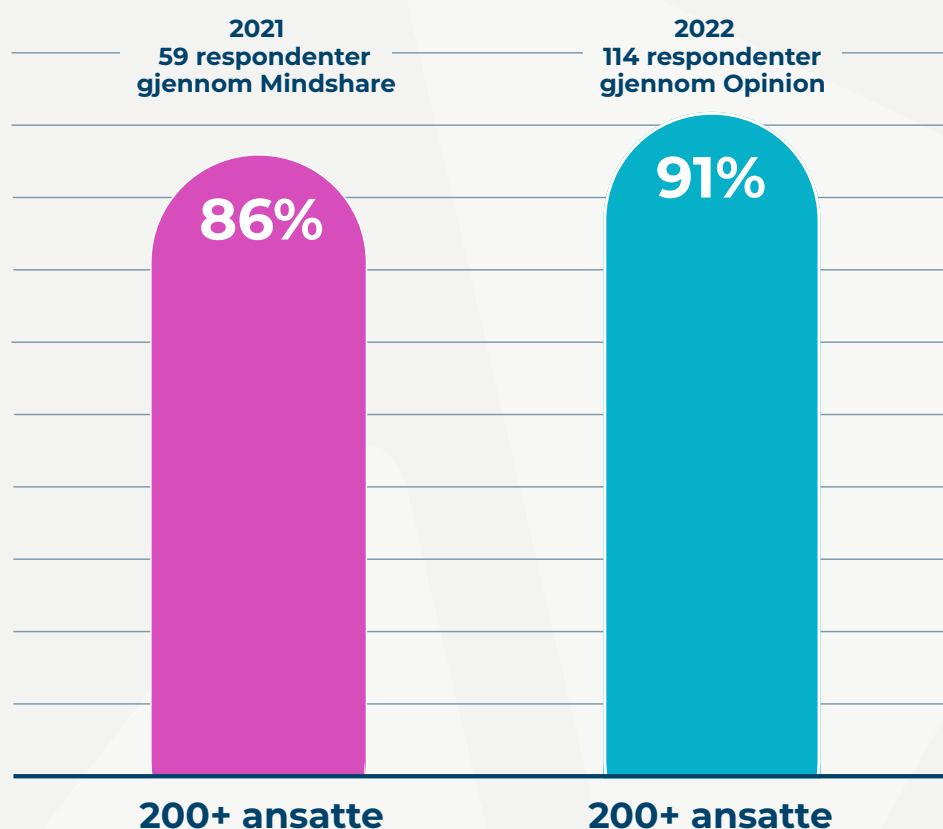
Hvis vi ser på virksomheter som har 500+ ansatte, så svarer alle utenom én virksomhet at de hadde pågående aktiviteter for å utvikle lederkompetanse i november/desember i fjor.

Når det gjelder virksomhetene med mellom 150 og 499 ansatte, var det 86 prosent som holdt på med lederutvikling i virksomheten da de ble spurt, enten gjennom eksterne krefter, interne eller en kombinasjon.



- Hadde lederutvikling i større eller mindre grad i løpet av 2022
- Hadde pågående lederutvikling i november eller desember 2022
- Hadde pågående lederutvikling i november eller desember 2022

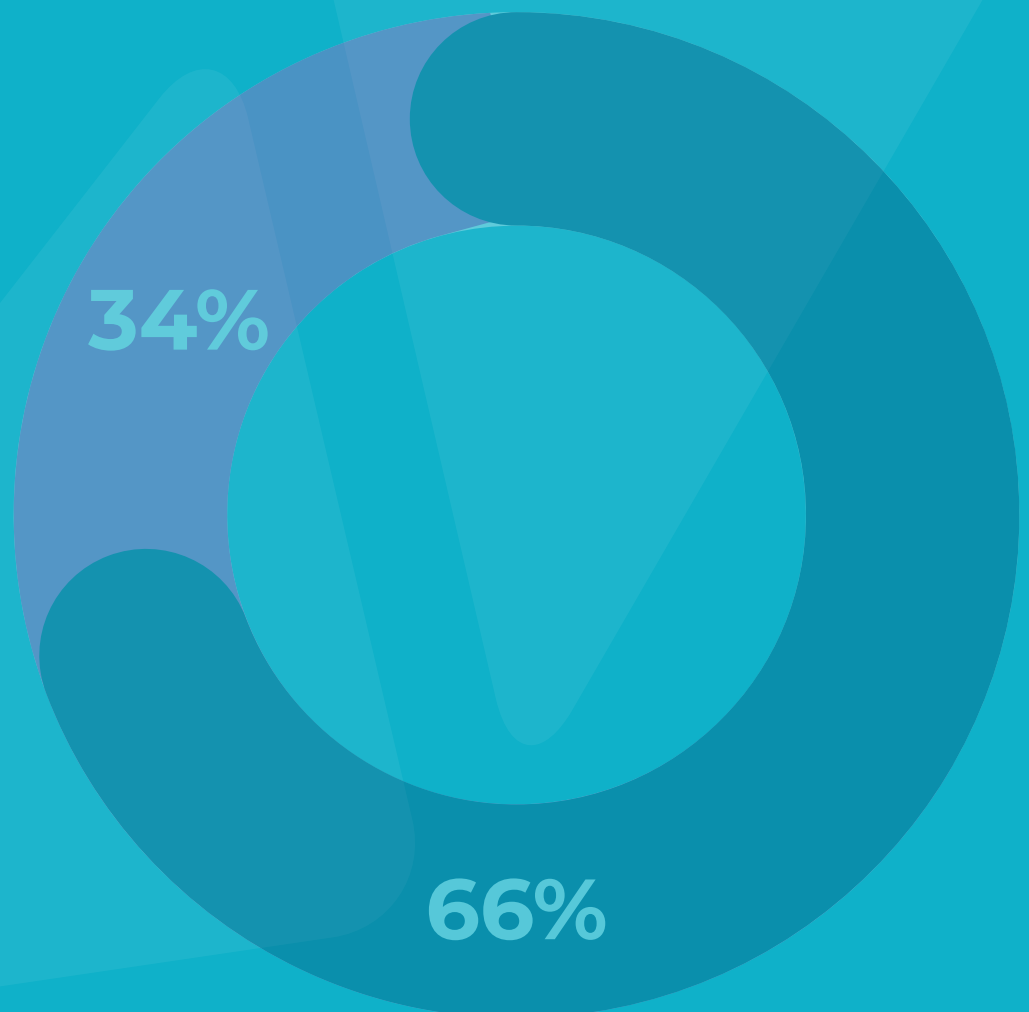
Hvis vi sammenligner undersøkelsen FRONT Leadership fikk gjort året før, tyder det på at virksomhetene har mer lederutvikling nå. I følge de to spørreundersøkelsene har prosentandelen som hadde pågående lederutvikling økt fra 86 prosent til 91 prosent.



Det kan altså tyde på en liten økning i bruken av lederutvikling.

Senere i rapporten vil vi se at det er flere faktorer som tyder på at lederutvikling har fått og får en stadig større betydning for større norske virksomheter.

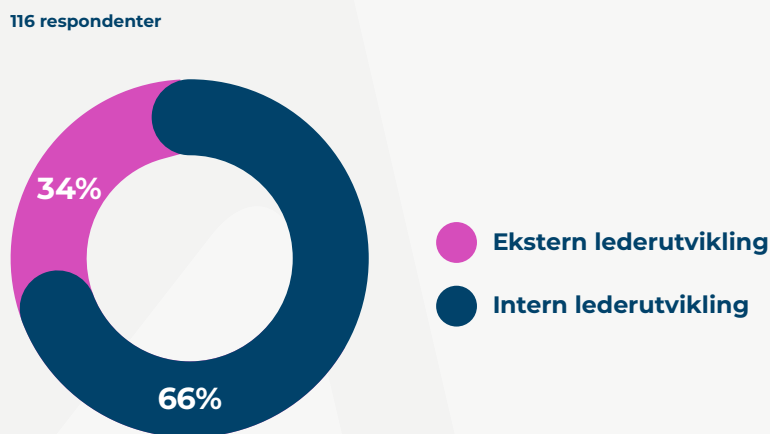
# 13: EKSTERN VERSUS INTERN LEDERUTVIKLING



# Ekstern versus intern lederutvikling

I gjennomsnitt utføres lederutviklingen med 66 prosent interne krefter og 34 prosent eksterne krefter, men bak gjennomsnittstallene, skjuler det seg en svært stor variasjon blant virksomhetene. Standardavviket er på over 24.

Det er også verdt å merke seg at det kun var respondentene som svarte at de hadde pågående lederutvikling i virksomheten på undersøkelsestidspunktet, som ble bedt om å anslå hvor mye av lederutviklingen som gjøres internt versus eksternt. Det betyr at de andre virksomhetene som også hadde hatt mye lederutvikling – fra eksterne eller interne krefter - i løpet av 2022, men ikke akkurat da undersøkelsen ble utført mot slutten av året, ikke er med i gjennomsnittet.



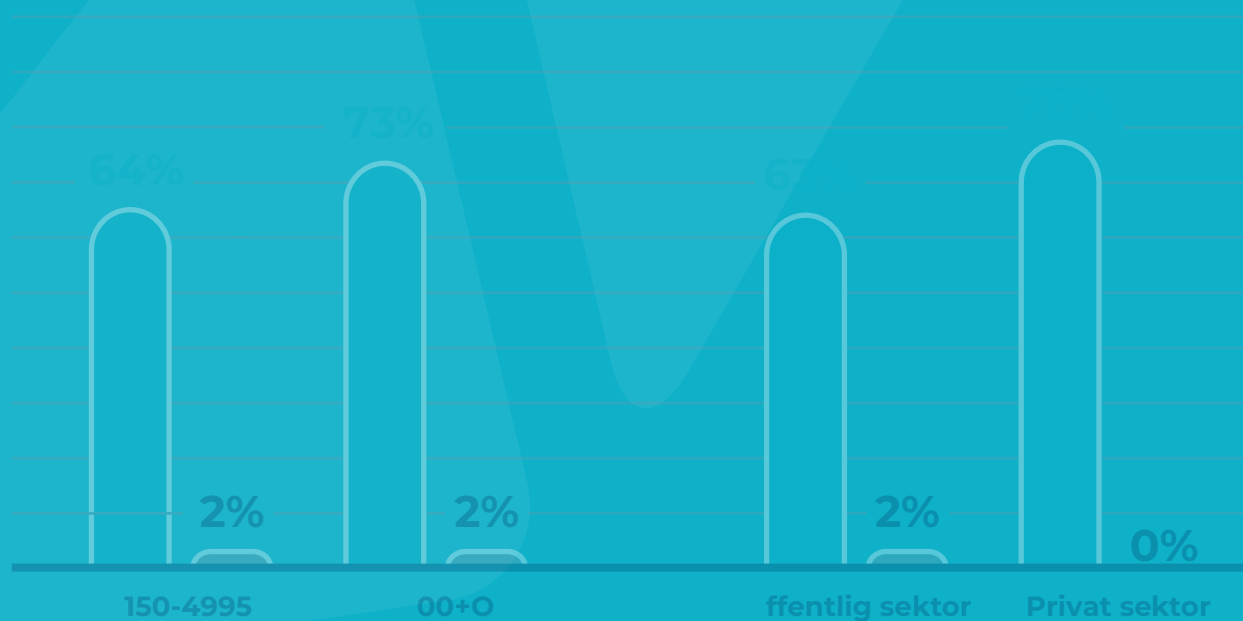
**Gjennomsnittlig fordeling i virksomheter med 150+ ansatte.**

Undersøkelsen avdekket ingen systematiske forskjeller mellom landsdeler, størrelse på virksomhet eller offentlig versus privat sektor.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

For å finne et eksternt lederutviklingsfirma du kan stole på, anbefaler vi å lese konkrete anbefalinger som andre har gjort og lytte til erfaringer fra andre i ditt nettverk. Det som har vært vellykket hos andre, vil ofte også kunne bli vellykket i din virksomhet.

# 14: RUTINER FOR TILBAKEMELDING PÅ LEDERSKAP

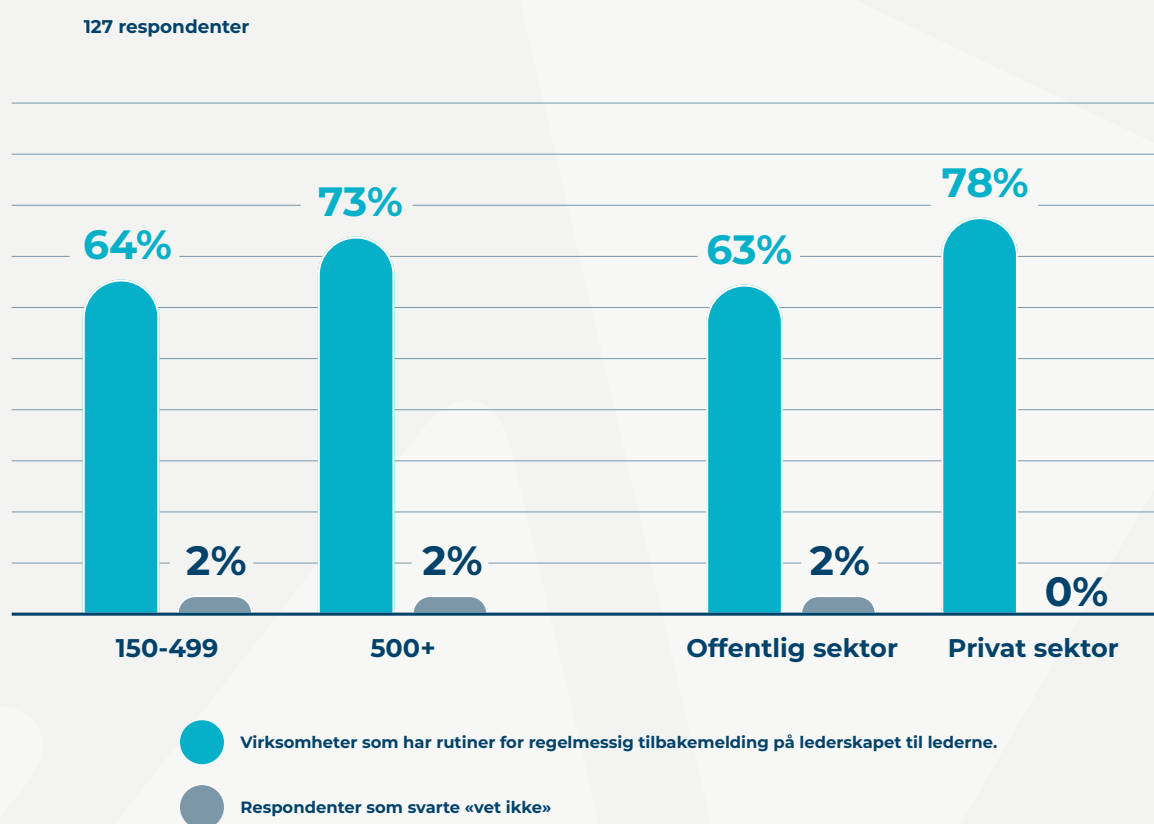




# Rutiner for tilbakemelding på lederskap

4 av 5 av virksomhetene i privat sektor oppgir at de har rutiner som sikrer at lederne får regelmessig tilbakemelding på eget lederskap.

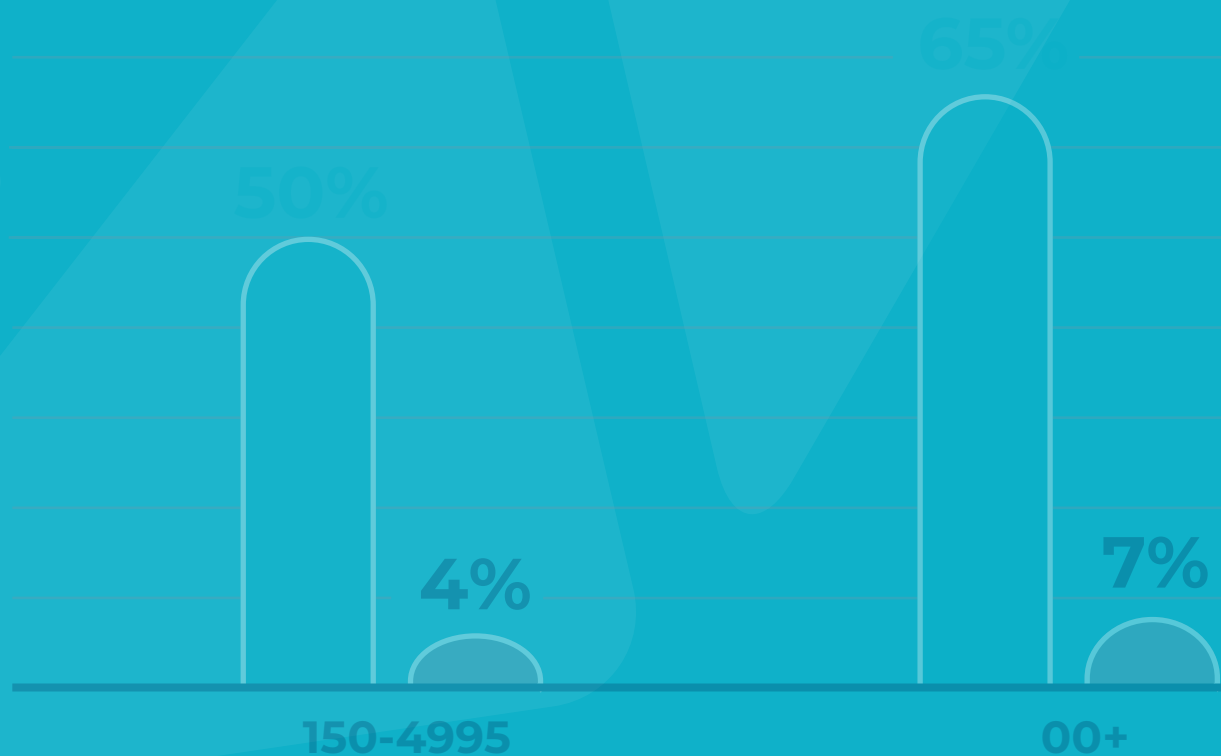
Samtidig er det slik at jo større virksomheten er, dess større sannsynlighet er det for at de har slike rutiner på plass. 3 av 4 virksomheter med 500+ ansatte sikrer at lederne får regelmessig tilbakemelding på eget lederskap.



## Kommentar fra FRONT Leadership:

Bill Gates har sagt at feedback er helt avgjørende for vekst og utvikling. Mange virksomheter har dette som topp-prioritet, men dette krever bevisst trening og fokus over tid. Først når alle har etablert gode feedback-vaner som ivaretar både psykologisk trygghet og høye prestasjoner, og først når feedback er blitt en del av «hvordan vi gjør det her hos oss», så har vi den optimale feedback-kulturen.

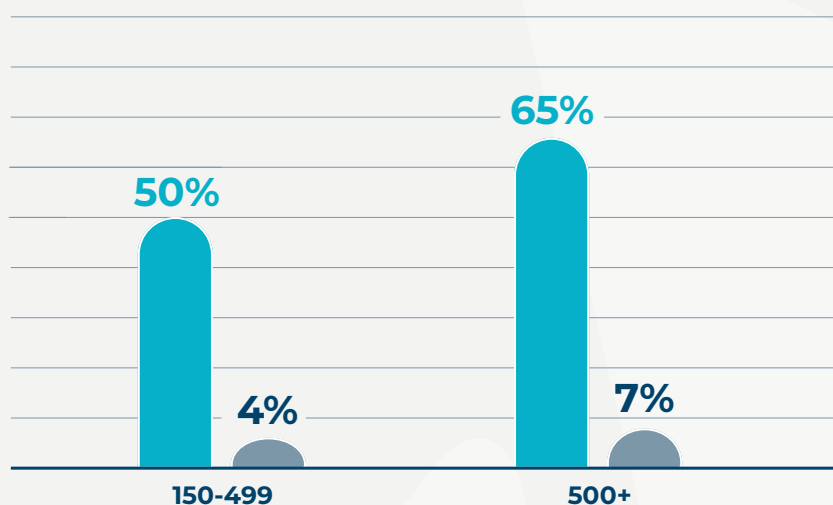
# 15: PRAKTISK TRENING INTEGRERT I LEDERUTVIKLING



# Praktisk trening integrert

Jo større virksomheten er, dess oftere er praktisk trening en integrert del av utvikling av lederkompetanse i virksomheten. 65 prosent av virksomhetene med 500+ ansatte har praktisk trening som en integrert del.

127 respondenter



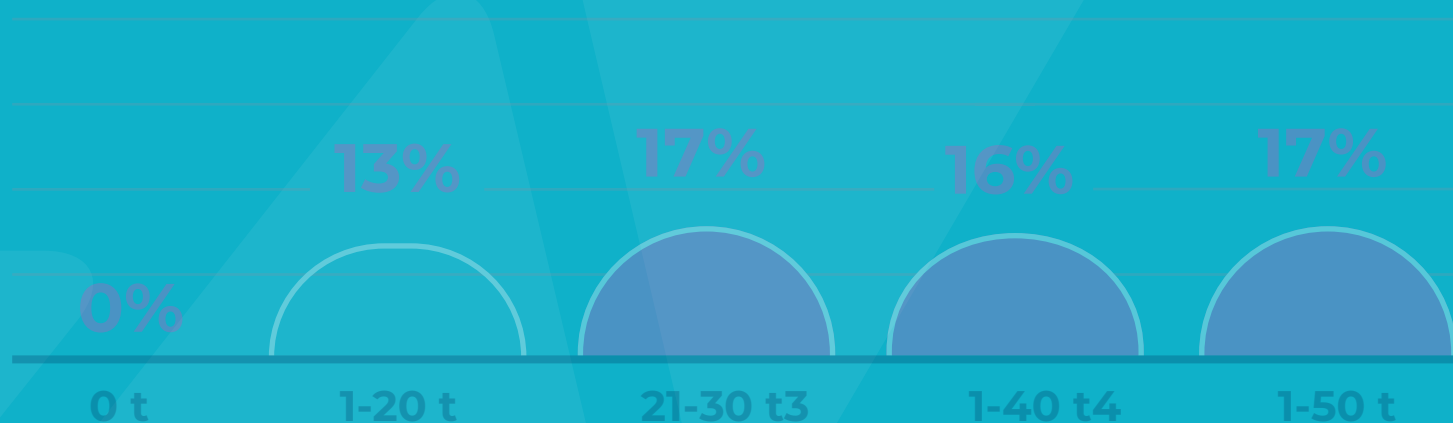
- Virksomheter som har praktisk trening integrert i lederutviklingen.
- Respondenter som svarte «vet ikke»

Undersøkelsen avdekket ingen signifikante forskjeller mellom offentlig og privat sektor i bruk av praktisk trening i lederutvikling.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

Mange lederutviklere klarer ikke å tilby en tidseffektiv metode som bidrar til læring og praktisk trening i jobben - og på jobben - samtidig som fremgang og resultater dokumenteres. Det er dette som differensierer i markedet. Det er langt fra alle som klarer å omsette ord til handling og skape varig atferdsendring.

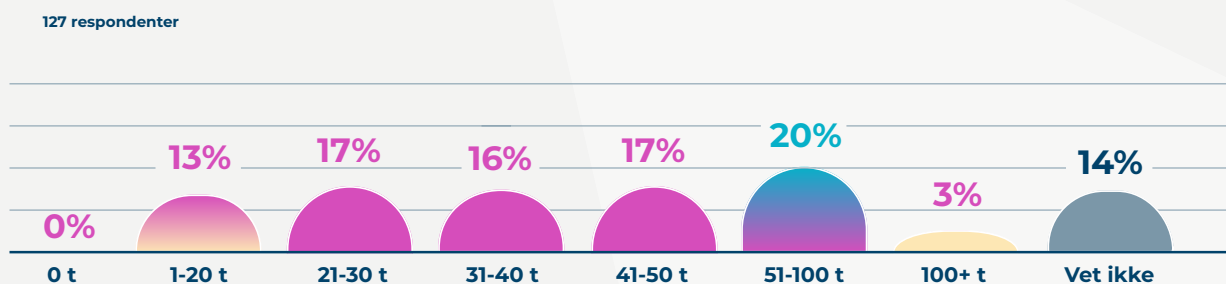
# 16: HVOR MYE TID TAR LEDERUTVIKLINGEN



# Hvor mye tid tar lederutviklingen?

Det er stor variasjon i hvor mye tid virksomhetene bruker på utvikling og læring per leder per år.

En fjerdedel av virksomhetene brukte over 50 timer i gjennomsnitt per leder og noen så mye som over 100 timer per leder. Halvparten av respondentene anslår at virksomhetene deres brukte mer enn 40 timer per år på lederutvikling, i gjennomsnitt per leder.



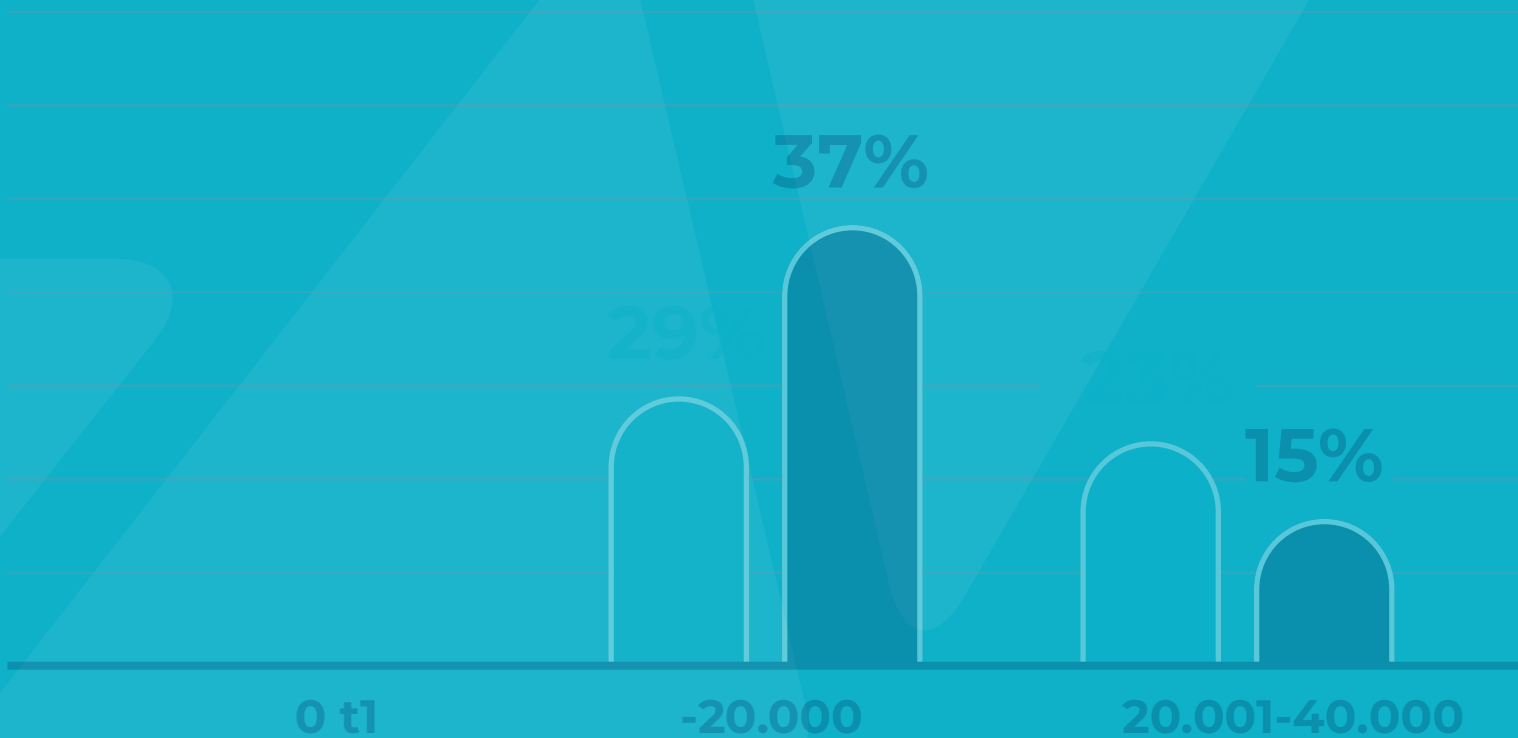
Antall timer brukt på lederutvikling i gjennomsnitt per leder per år i virksomheter med 150+ ansatte

Undersøkelsen viste ingen signifikante forskjeller mellom landsdelene. Det var heller ingen systematiske forskjeller ut fra antall ansatte i virksomhetene.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

Hvis en virksomhet bruker 40 timer per leder på lederutvikling, utgjør dette bare 2% av et årsverk. For å få maksimal effekt bør mest mulig av lederutviklingen foregå i jobben - og på jobben - samtidig med at lederne utøver det lederskapet som de ansatte trenger. En integrert løsning gir mer tid til utvikling uten at det går på bekostning av leveransen. Lederutvikleren kan med fordel bruke tekniske løsninger for å klare å fasilitere dette effektivt.

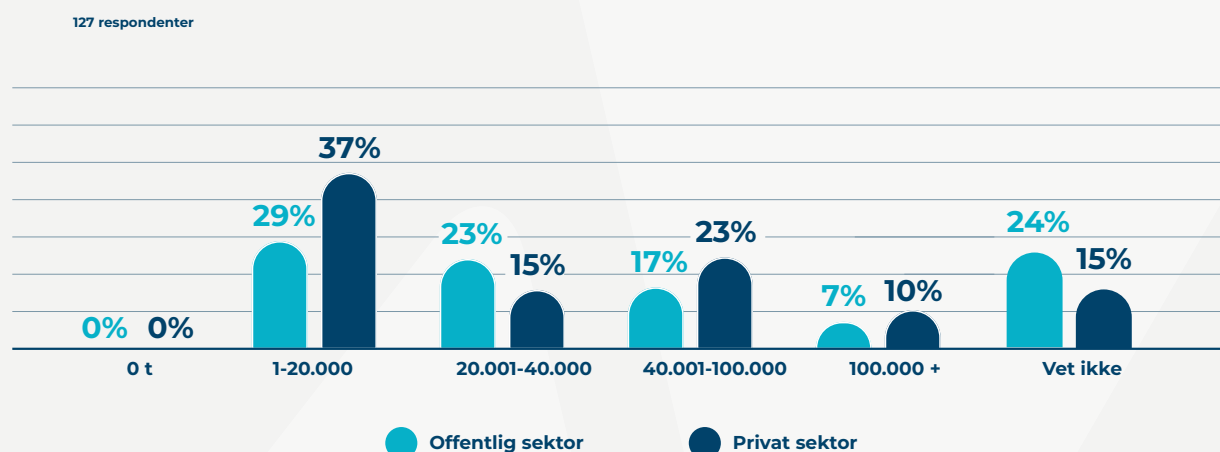
# 17: HVA KOSTER LEDER- UTVIKLINGEN?



# Stor variasjon i budsjettet på lederutvikling

Flere virksomheter brukte over 100.000 kroner i snitt per deltaker på lederutviklingsprogram i 2022.

Det er en større prosentandel av private, i forhold til offentlige virksomheter, som brukte 40.000 kroner eller mer per deltaker. Samtidig er det også flere private enn offentlige virksomheter som i løpet av de 12 månedene brukte mindre enn 20.000 per deltaker.



Investering i lederutvikling i 2022, fra både eksterne og interne krefter, i gjennomsnitt per deltaker i lederutviklingsprogram.

Det var langt flere respondenter i offentlig sektor som ikke visste hva lederutviklingen koster, og det kan henge sammen med at offentlige virksomheter gjerne er mer standardiserte og mindre opptatt av kvartalstall. 1 av 4 respondenter i offentlig sektor svarte at de ikke visste hvor mye virksomheten hadde investert i lederutvikling de siste 12 månedene. Tilsvarende for privat sektor var det kun 1 av 6 som svarte «vet ikke».

Undersøkelsen viste ingen systematiske forskjeller ut fra antall ansatte i virksomhetene.

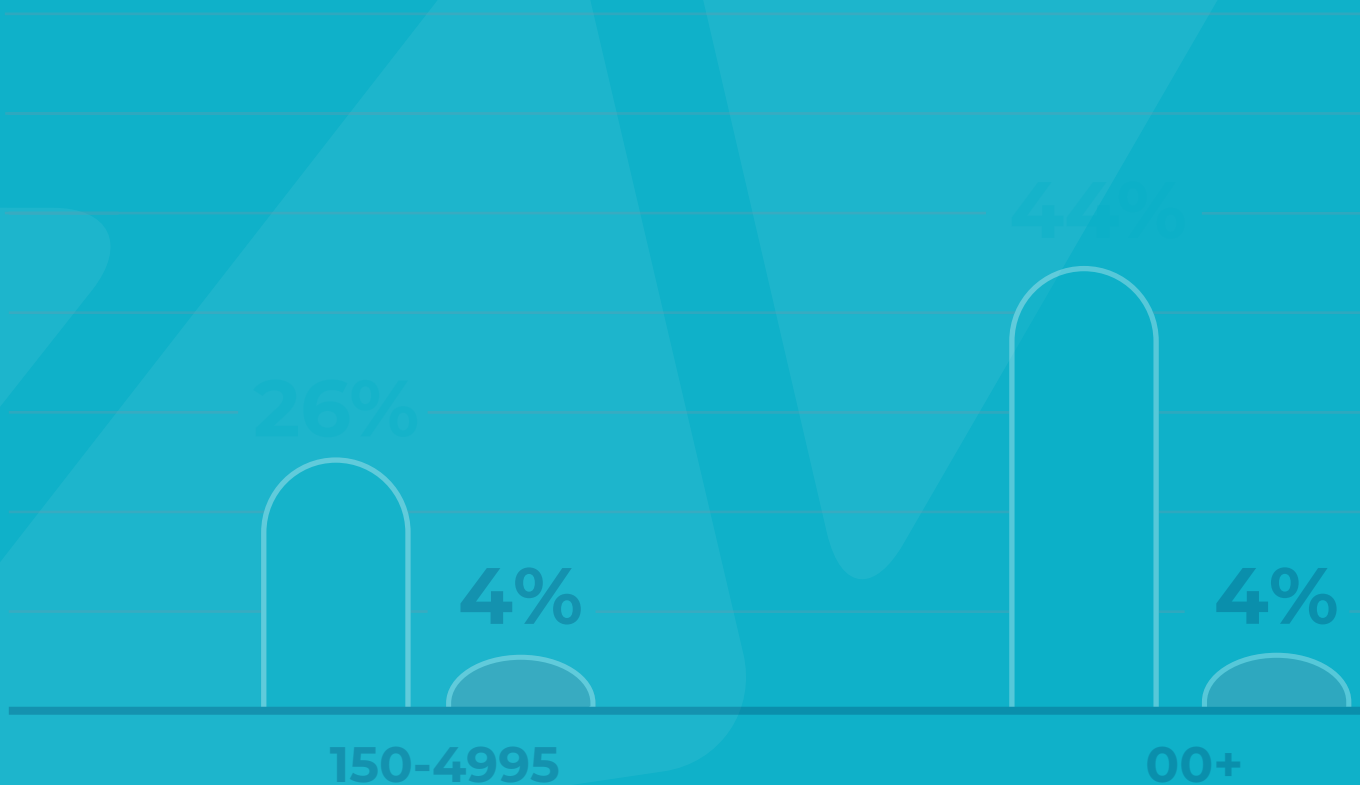
#### **Kommentar fra FRONT Leadership:**

Det er gjerne topplederens engasjement, kapasitet og kunnskap som er avgjørende for hvor mye som investeres i lederutvikling. Sørg derfor for tett dialog mellom HR og toppledelsen slik at lederkompetansen i virksomheten styrkes best mulig - og slik at man står best mulig styrket til eventuelle nedgangstider. I virksomheter som ikke går bra, blir ofte lederutvikling nedprioritert eller utsatt, fordi toppledelsen er opptatt med krevende dag-til-dag utfordringer som haster. Det er et tankekors, fordi lederkompetanse er svært viktig for å komme seg gjennom dårligere perioder.



# UTFORDRINGER MED LEDERUTVIKLINGEN

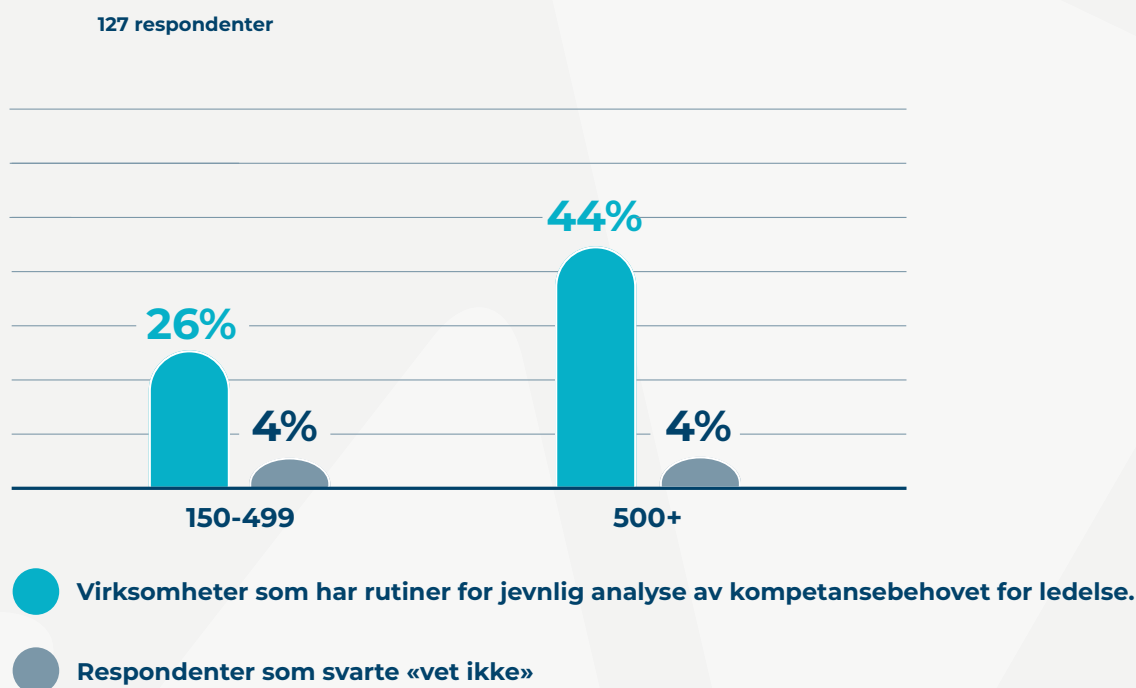
# 18: MANGLER ANALYSE AV KOMPETANSEBEHOV



# Mangler analyse av kompetansebehov

De fleste virksomhetene utfører *ikke* en jevnlig analyse av kompetansebehovet for ledelse i virksomheten.

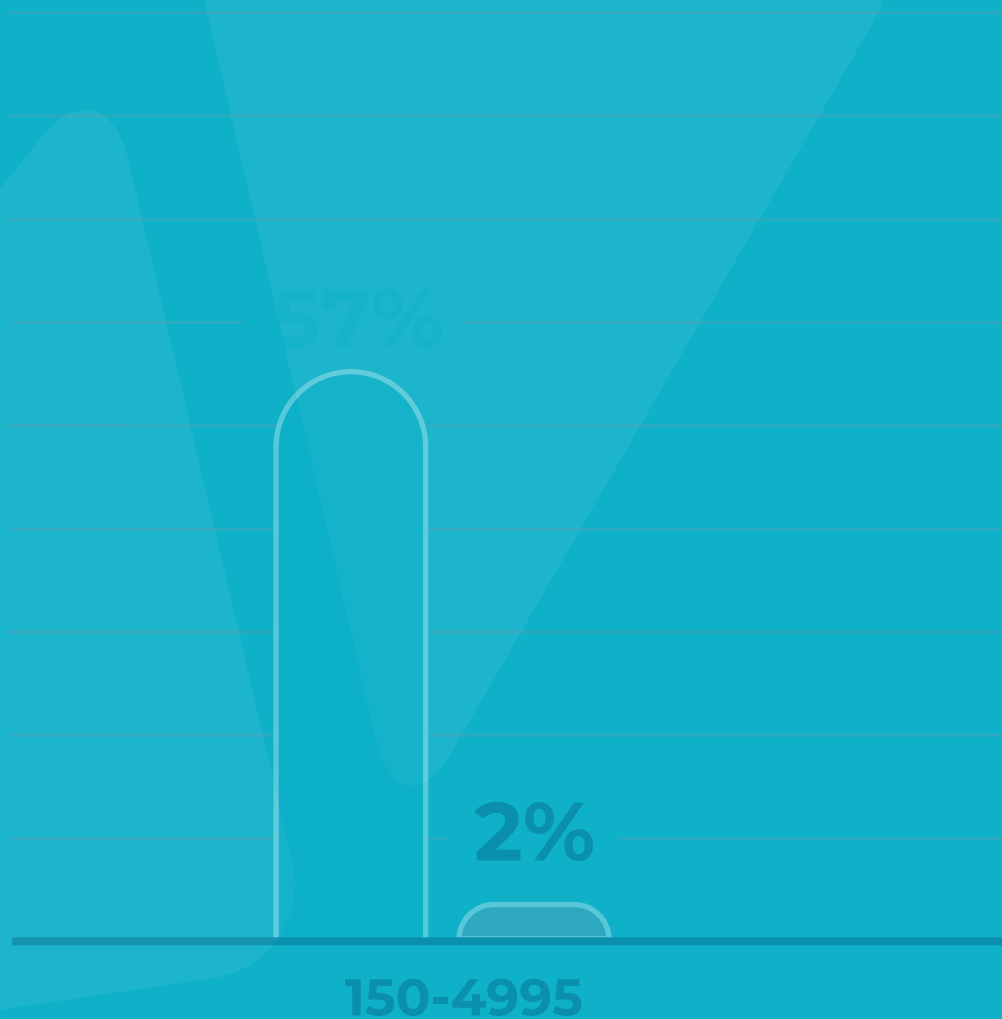
Godt under halvparten av virksomhetene har rutiner for regelmessig kartlegging av hva som kan gjøre at lederne leverer enda bedre i forhold til virksomhetens strategi og medarbeidernes behov. Det er flere i privat sektor - og flere i de største virksomhetene - som har slike rutiner, men også her er det et flertall som ikke analyserer behovet for lederkompetanse.



## Kommentar fra FRONT Leadership:

Forskningen er tydelig på at lederutvikling er mer effektiv hvis man gjør en behovsanalyse før man starter. Det innebærer en analyse av nå-situasjon, samt fastsettelse av mål for utvikling av lederkompetanse, ut fra virksomhetens strategi. Gjennom en slik innledende prosess får lederutvikleren informasjon som er nødvendig for å prioritere faglig innhold og metoder. Minst like viktig er det at de involverte vil få eierskapet til initiativet, og at alle bedre vil forstå verdien av lederutviklingen.

# 19: HAR FOR LITE LEDERUTVIKLING

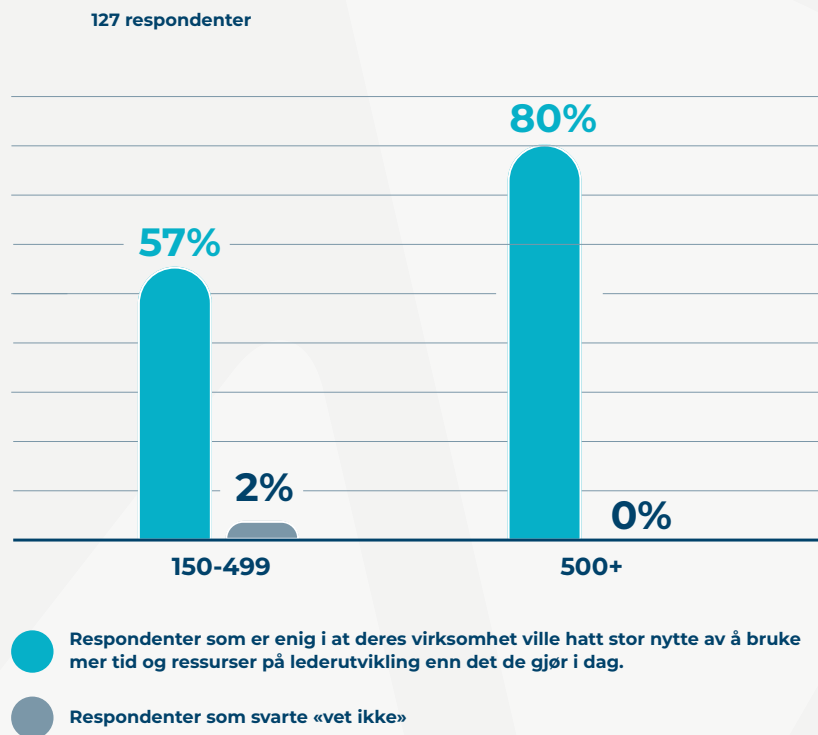


# Har for lite lederutvikling

Virksomhetene har for lite lederutvikling i forhold til behovet. Det mener et klart flertall av respondentene.

Jo større virksomheten er, dess større ser ønsket om mer lederutvikling ut til å være.

4 av 5 av virksomheter med 500+ ansatte mener at de ville hatt stor nytte av å bruke mer tid og ressurser på lederutvikling enn de gjør i dag.

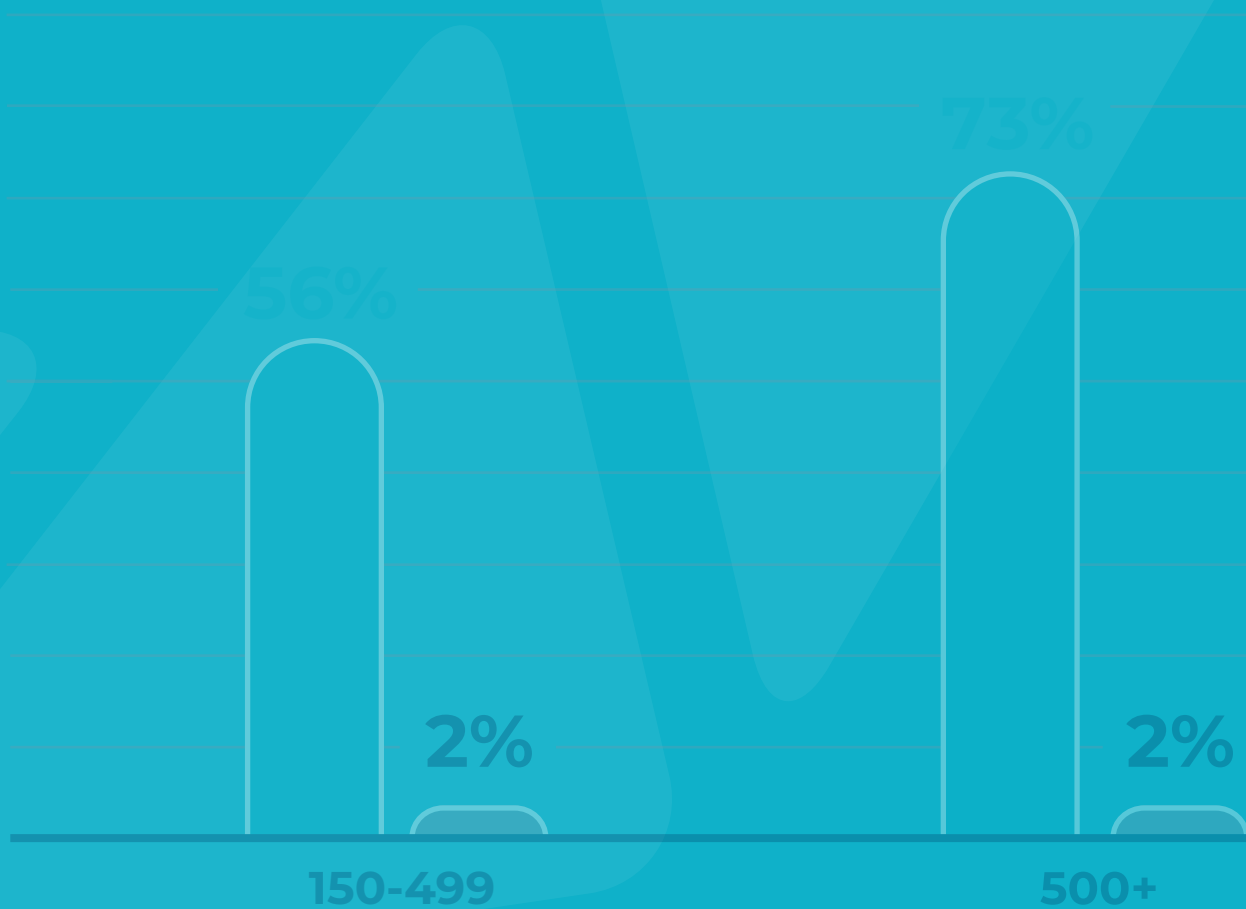


Undersøkelsen avdekket ingen signifikante forskjeller ut fra om respondenten var i toppledelsen eller i HR, eller om det dreide seg om offentlig eller privat sektor.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

For å få med toppledelsen, er det viktig å velge lederutviklingstiltak hvor det fortløpende kan dokumenteres at det gir god effekt. Når man får svart på hvitt at det er verdt pengene, går investeringsviljen opp. Større virksomheter har ofte systemer på plass for å måle og følge opp tiltak. Et godt konsulentfirma har også effektive måleverktøy.

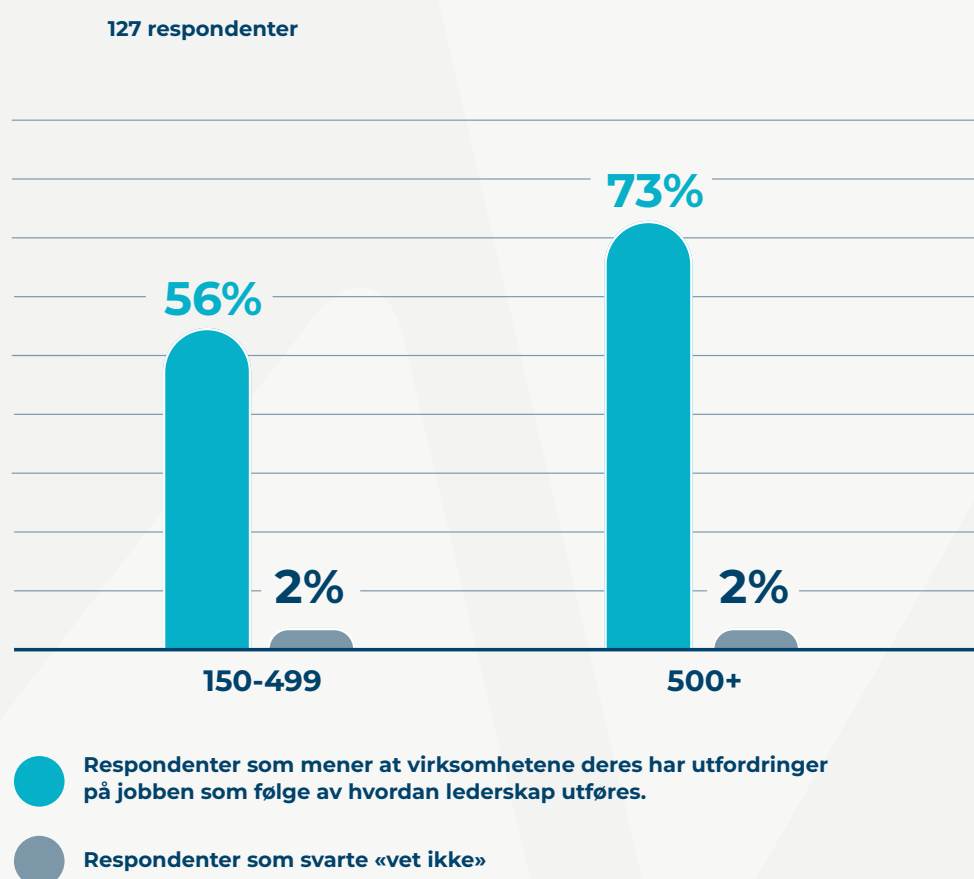
# 20: DÅRLIG LEDELSE



# Klare mål for utviklingen av lederkompetanse

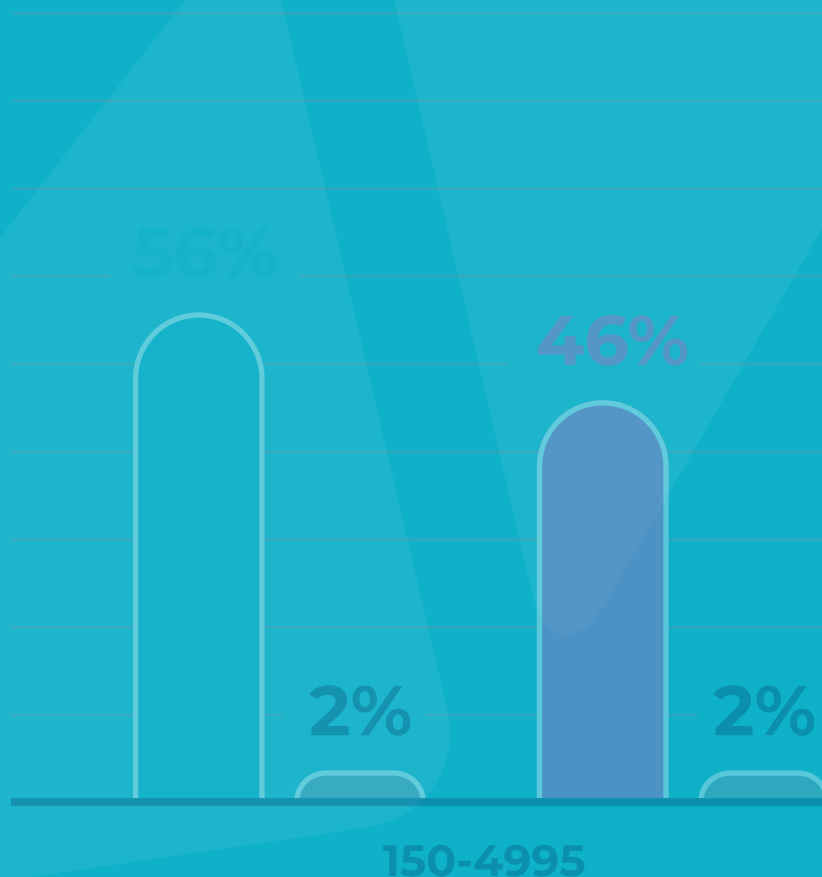
En viktig årsak til at de fleste virksomhetene i undersøkelsen skulle hatt mer lederutvikling enn det de faktisk har, er at et stort flertall av dem har utfordringer i dag - på grunn av dårlig ledelse.

Jo større virksomhetene er, dess mer sannsynlig er det at dårlig ledelse skaper problemer. En av fire av de største virksomhetene melder om utfordringer på jobben på grunn av hvordan lederne på ulike nivå utførte jobben sin.



Det var ikke signifikante forskjeller mellom offentlig og privat sektor – eller mellom toppledelse og HR, i forhold til om respondentene så utfordringer på jobben som følge av dårlig ledelse. Problemet med dårlig ledelse kan ha blitt forsterket ved at ledelse er blitt vanskeligere nå enn for få år siden.

# 21: LEDELSE ER BLITT VANSKELIGERE

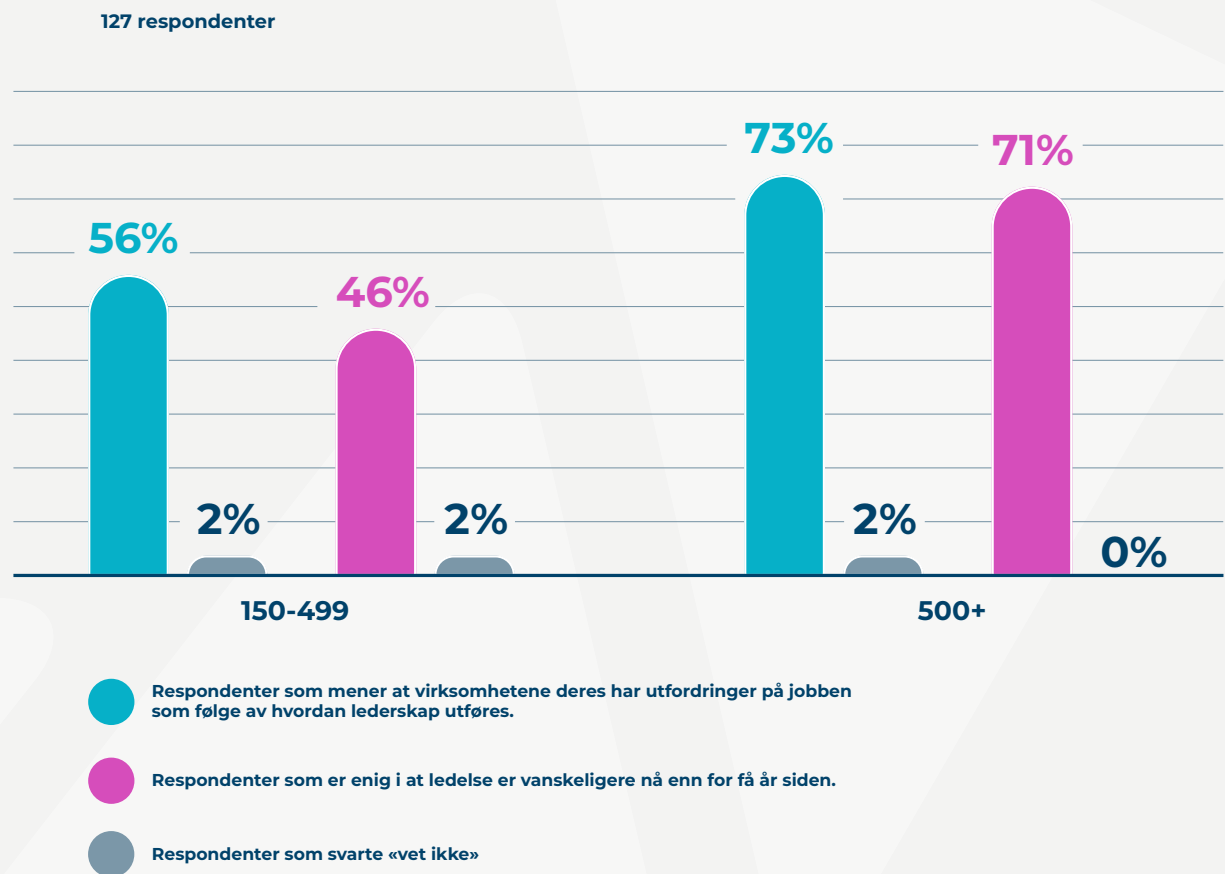




# Ledelse er blitt vanskeligere

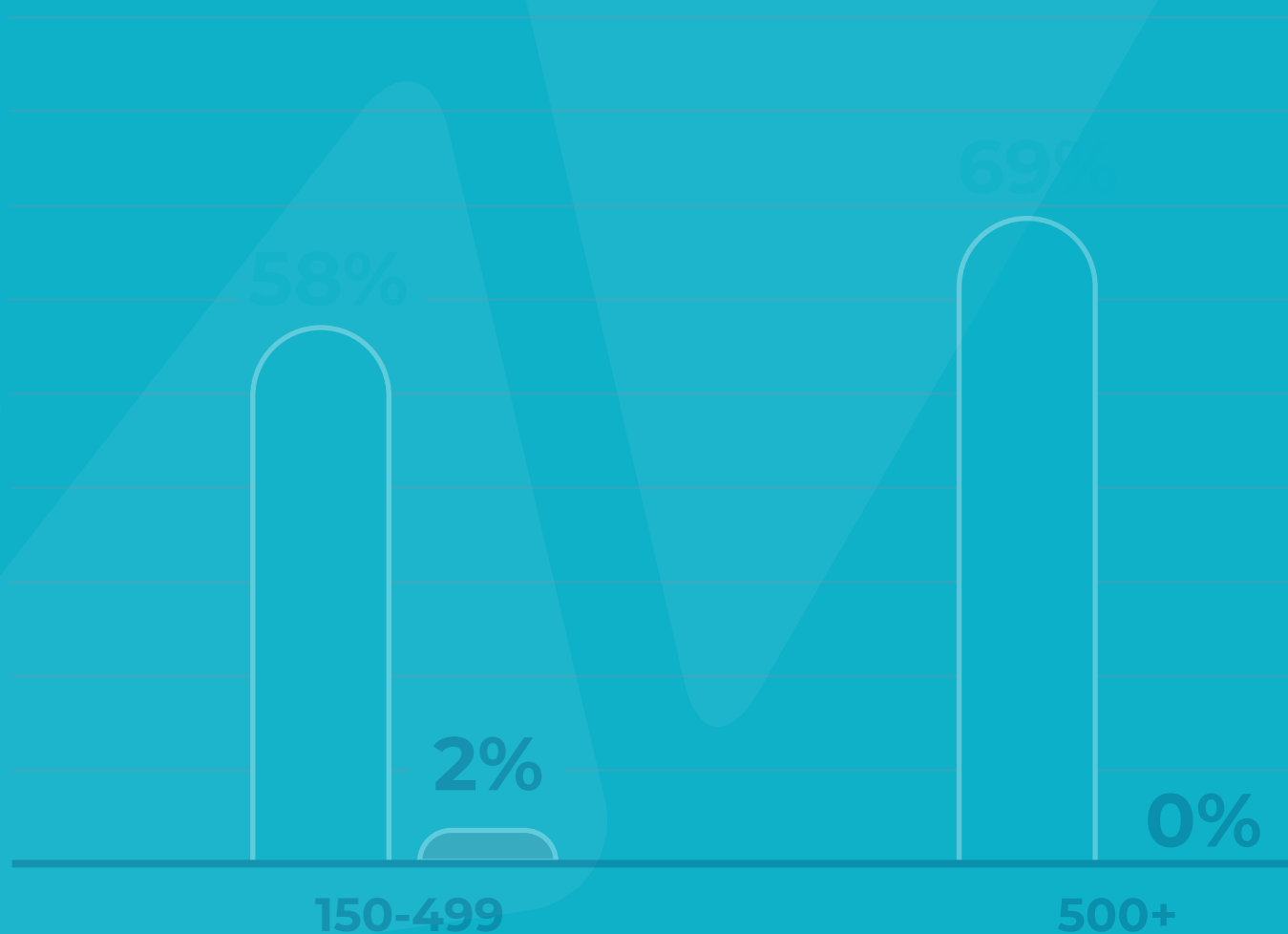
Et overveiende flertall av virksomhetene med flere enn 500 ansatte mener at ledelse er blitt klart vanskeligere enn for få år siden. Dette samsvarer godt med at det også er de største som har mest utfordringer på jobben som følge av hvordan lederskapet blir utført.

Det er også over halvparten av virksomheter med 150-499 ansatte som melder om store utfordringer som følge av dårlig ledelse, og som er enig i at ledelse er blitt vanskeligere nå enn for få år siden.



Undersøkelsen viser også det kommer litt an på hvilken side av bordet du sitter. Toppledere hadde en større tendens til å mene at ledelse er blitt vanskeligere enn folk som jobbet i HR.

# 22: LEDELSE VIKTIGERE NÅ ENN FØR

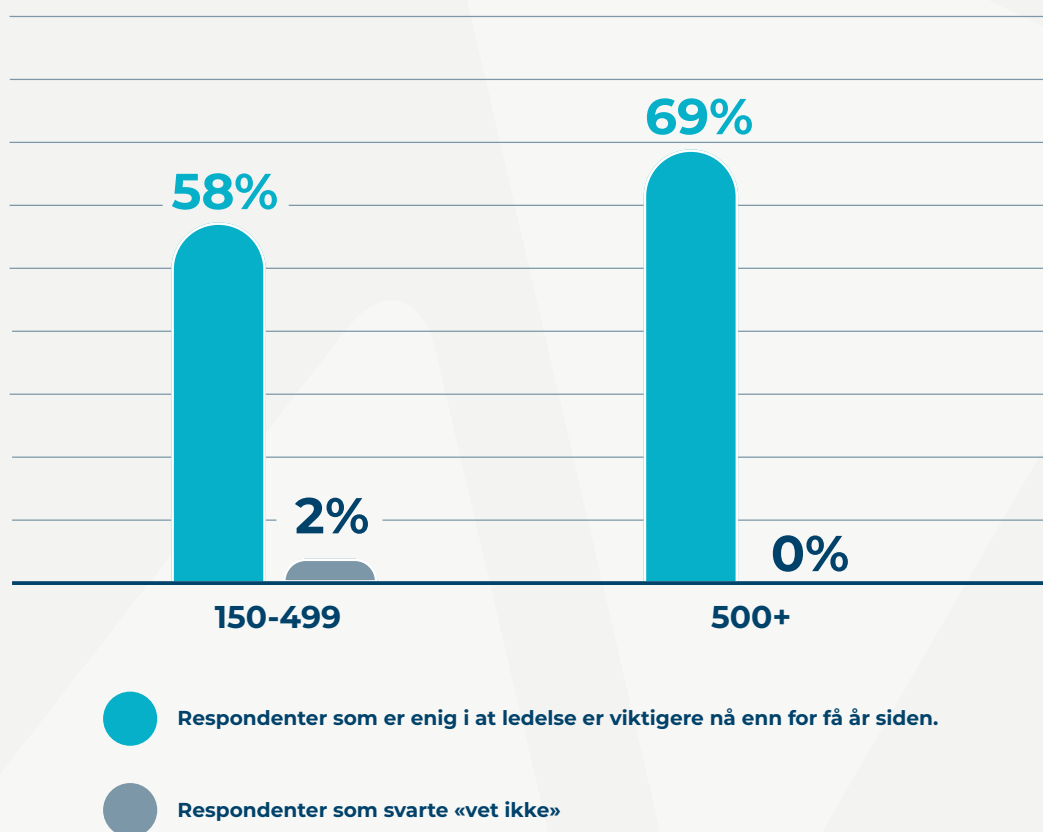


# Ledelse - viktigere nå enn for få år siden

Ledelse har ikke bare blitt vanskeligere. Et klart flertall av respondentene mener også at ledelse er blitt viktigere for virksomhetens resultater.

Undersøkelsen tyder på at jo større virksomheten er, dess viktigere er ledelse for virksomhetens resultater.

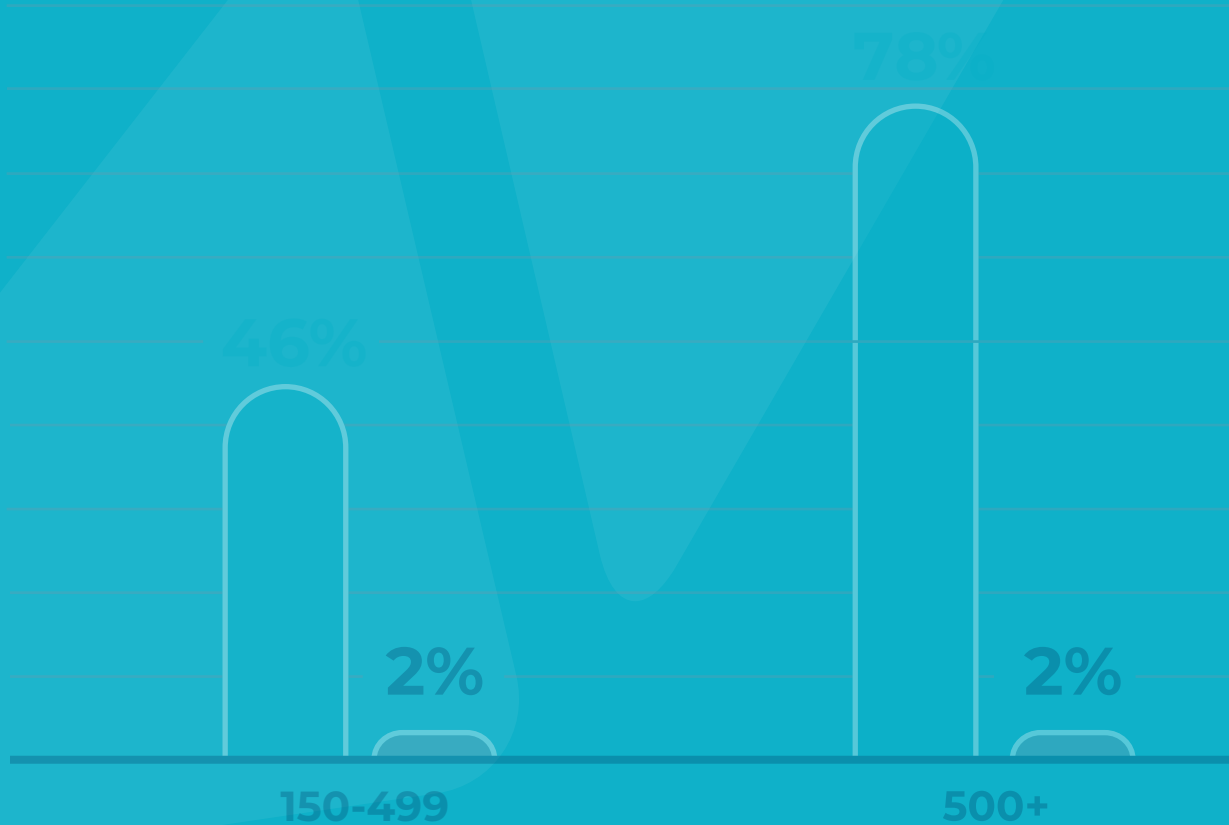
127 respondenter



Det var ingen signifikante forskjeller på svarene om det var toppledere eller folk som jobber i HR, heller ikke om det dreide seg om offentlig eller privat sektor.

# LEDERUTVIKLING I FREMTIDEN

# 23: LEDERUTVIKLING VIKTIGERE ENN NOEN GANG

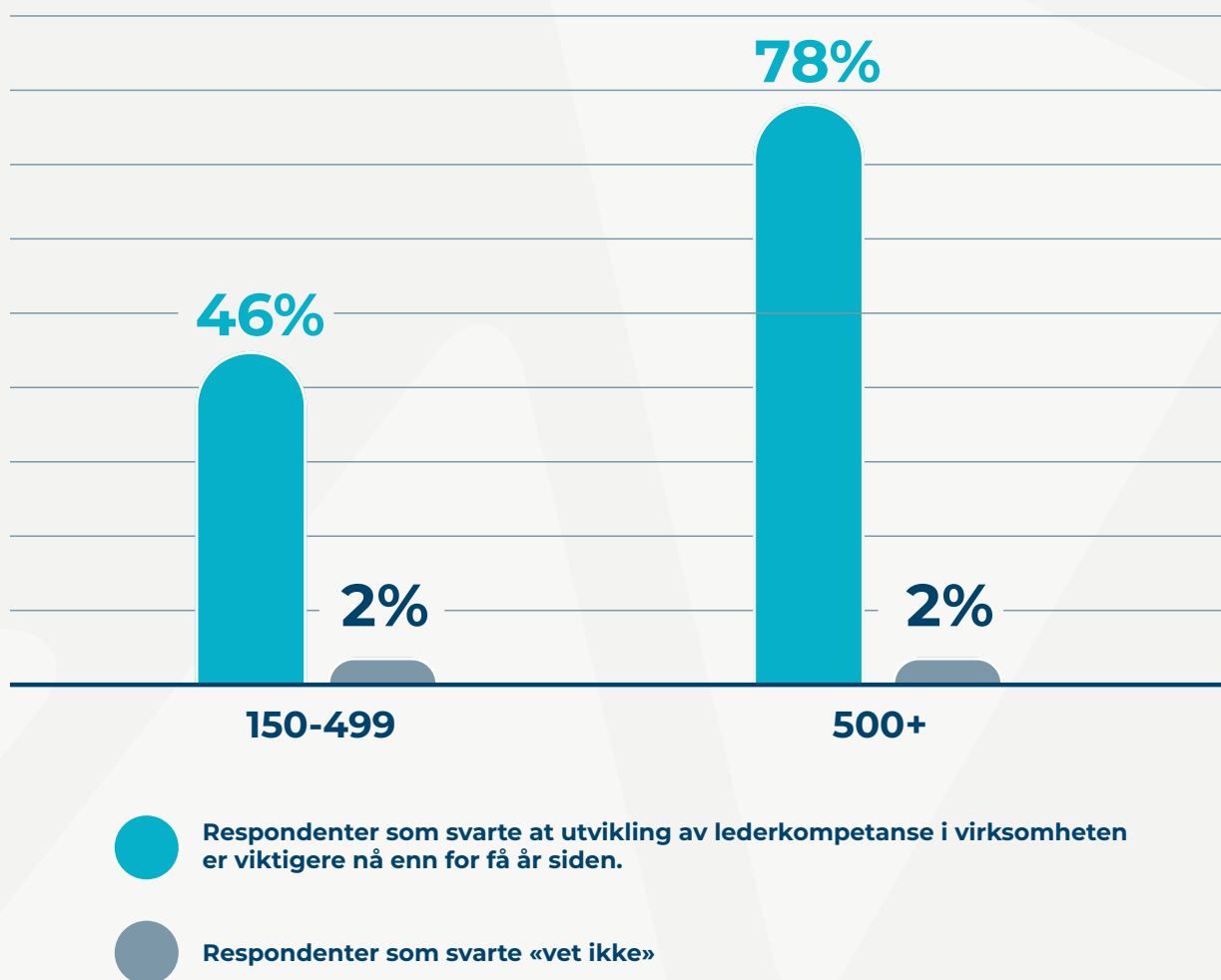


# Lederutvikling - viktigere enn noen gang

Jo større virksomheten er, dess mer viktig mener de at lederutvikling er.

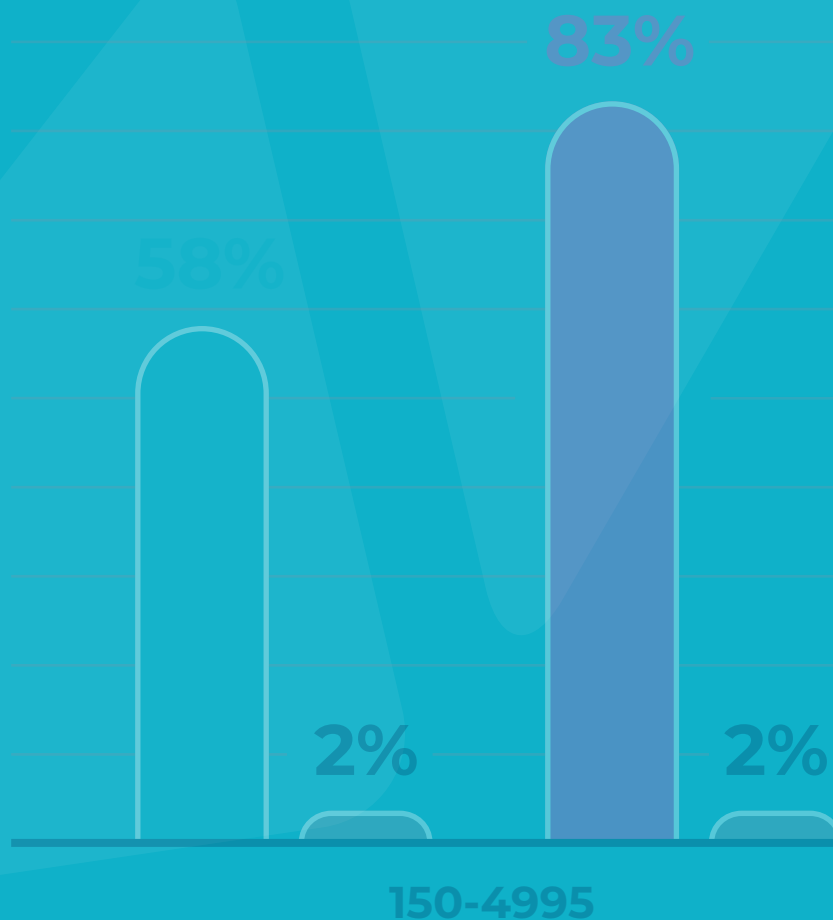
4 av 5 av de største virksomhetene mener at utvikling av lederkompetanse i virksomheten deres er viktigere nå enn for få år siden. Til sammenligning mener om lag halvparten av virksomhetene med 150-499 ansatte det samme.

127 respondenter



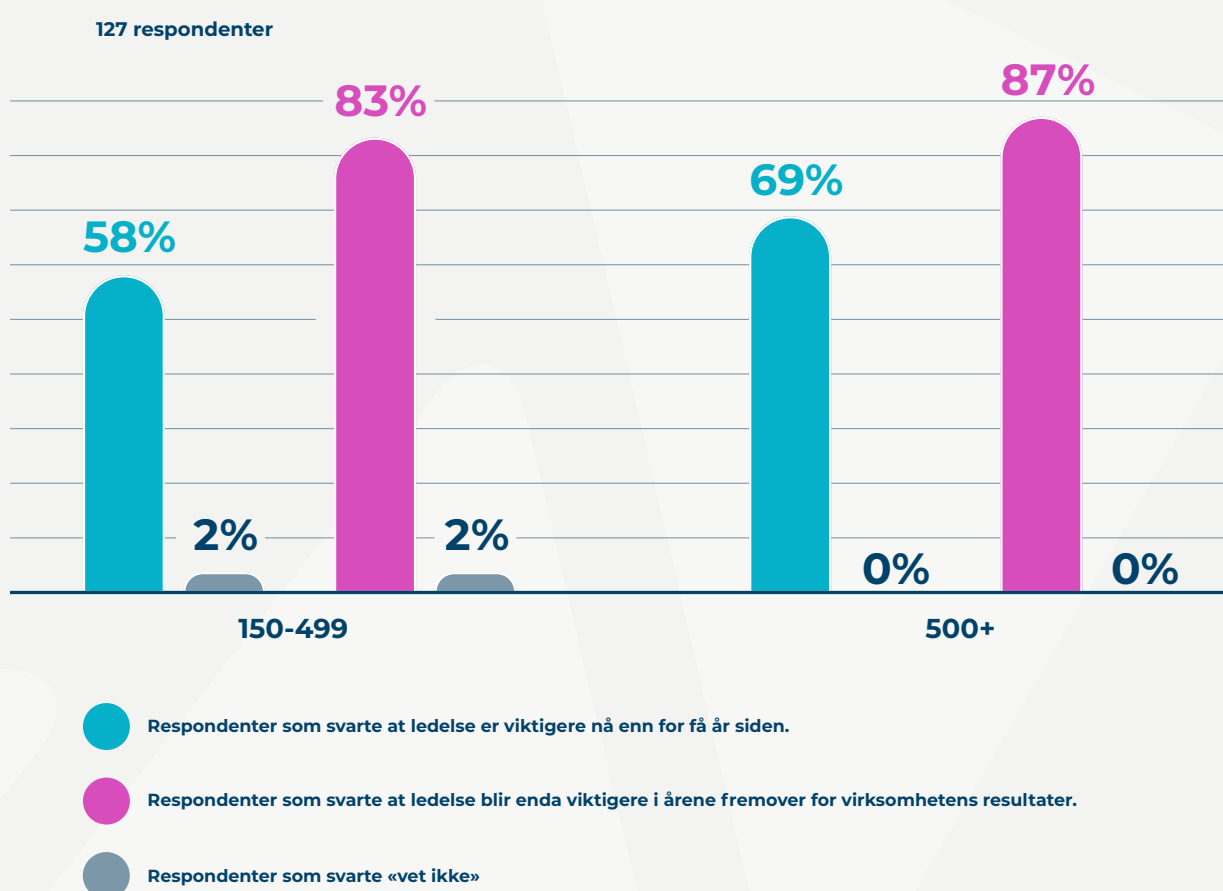
Årsakene til at lederutvikling blir stadig viktigere er mangefasettert. Tidligere i denne rapporten har vi gått gjennom hva virksomhetene ønsker hjelp med i forhold til utvikling av lederkompetanse.

# 24: GOD LEDELSE BLIR VIKTIGERE FREMOVER



## God ledelse - enda viktigere fremover

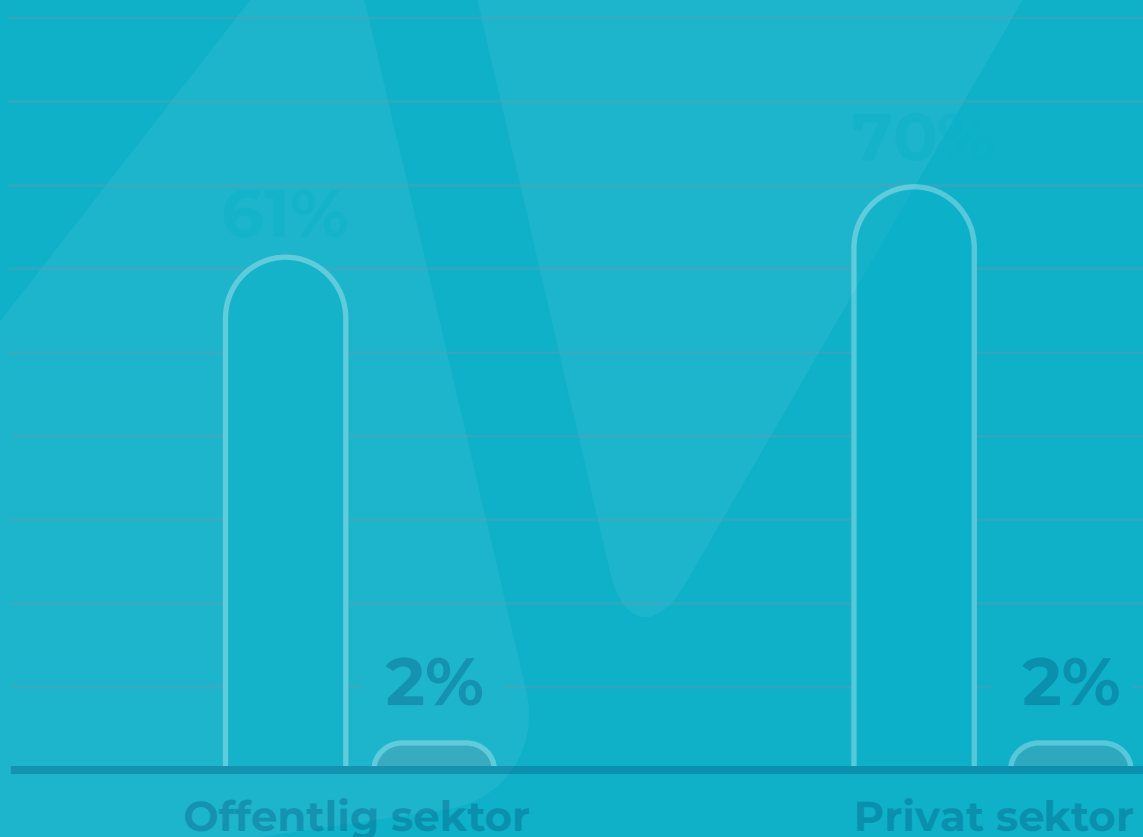
At virksomhetene mener at lederutvikling er viktigere enn noen gang, kan henge sammen med at virksomhetene ser at god ledelse er avgjørende for suksess i fremtiden. Nærmere 9 av 10 virksomheter mener at ledelse blir enda viktigere for virksomhetens resultater - i årene som kommer. Dette kommer på toppen av at de fleste virksomhetene mener at ledelse allerede har blitt viktigere.



Undersøkelsen avdekket ingen signifikante forskjeller mellom offentlig og privat sektor på dette punktet, men det var litt flere i toppledelsen enn i HR, som mente at ledelse var blitt viktigere nå enn for få år siden, og som mente at ledelse kommer til å bli enda viktigere for virksomhetens resultater i årene fremover.



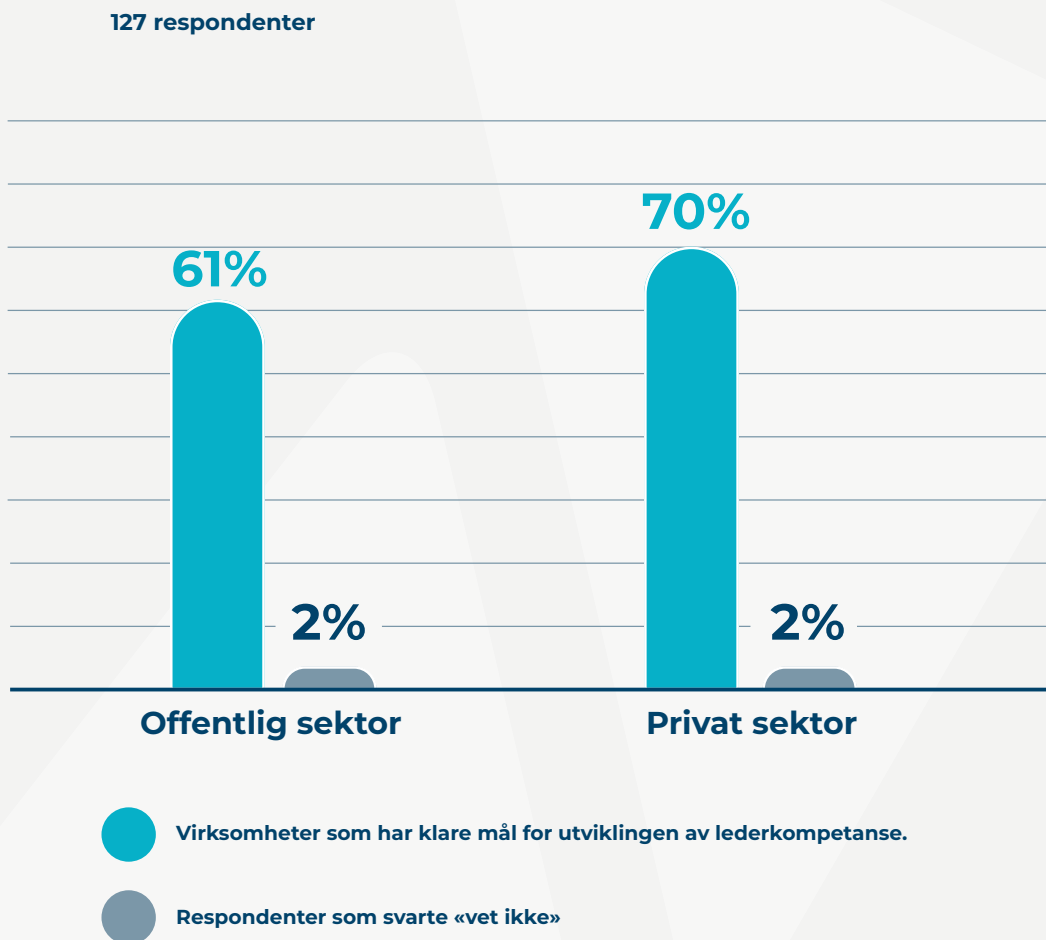
# 25: KLARE MÅL FOR LEDERUTVIKLING



# Klare mål for utviklingen av lederkompetanse

Selv om alle virksomhetene oppga å ha lederutvikling i løpet av det siste året, var det ikke mer enn 2 av 3 som hadde klare mål for utviklingen.

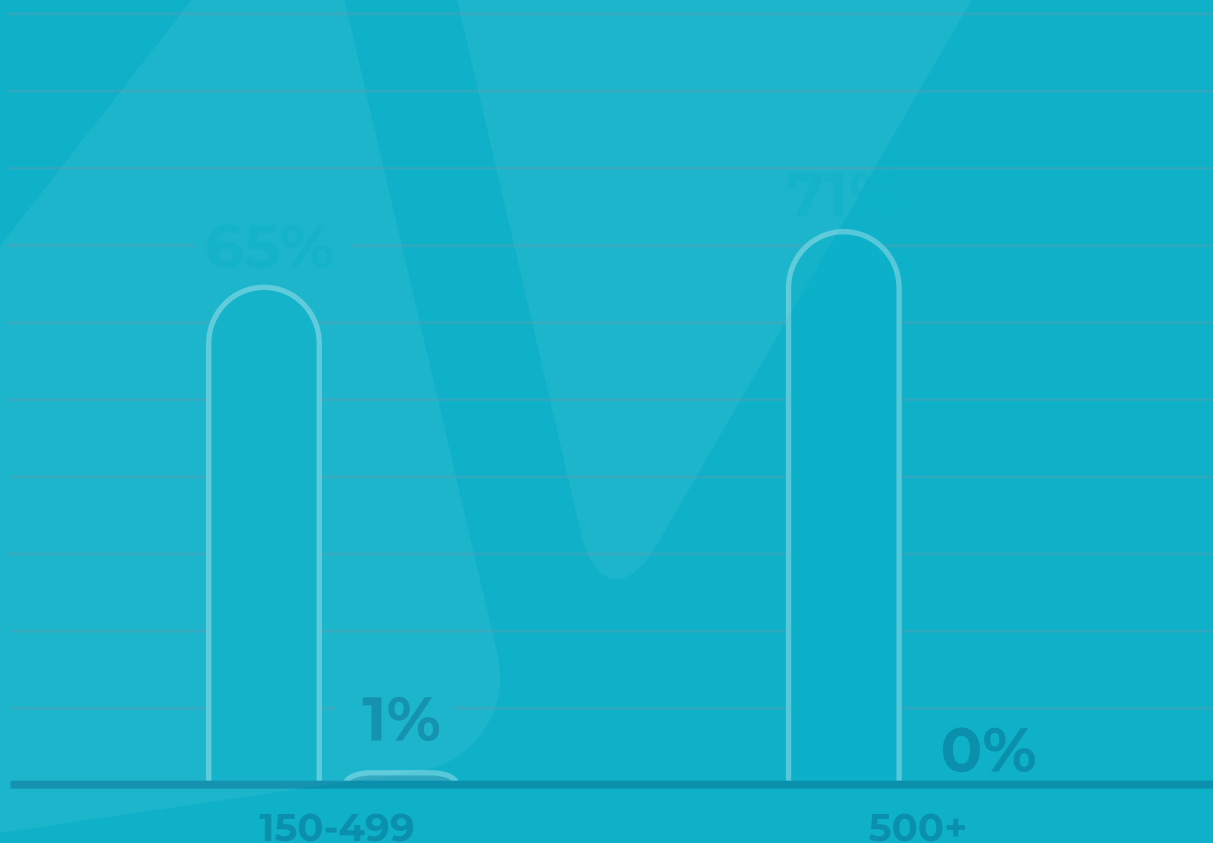
Det var flere i privat sektor enn i offentlig sektor som hadde satt klare mål for utviklingen av lederkompetanse i sin virksomhet. 70 prosent i privat sektor oppgir at de har klare mål. I offentlig sektor er det 61 prosent.



Undersøkelsen avdekket ingen signifikante forskjeller på dette punktet i forhold til størrelsen på virksomhetene.

# 26:

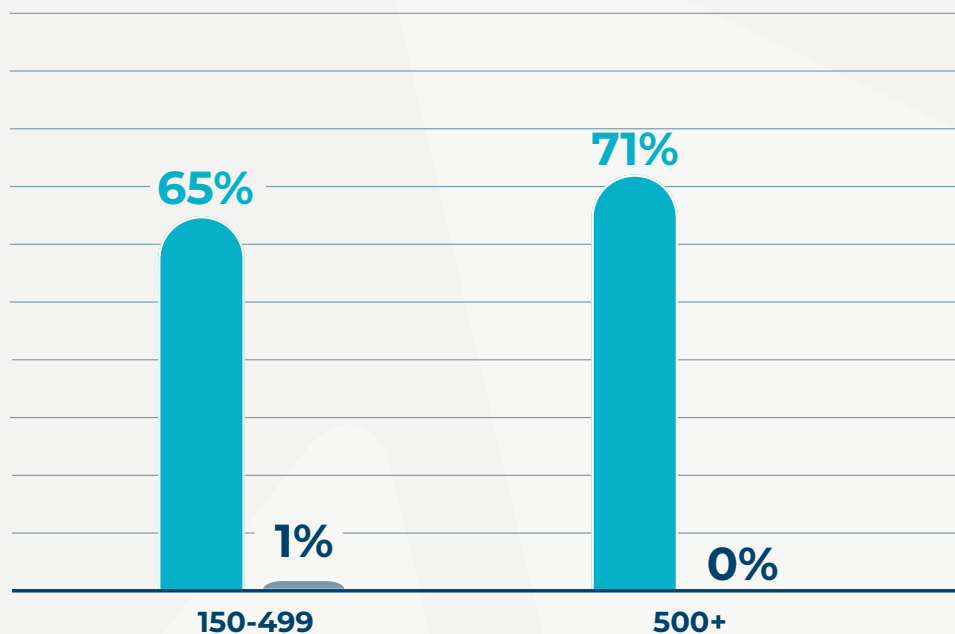
# LEDERUTVIKLING SOM STRATEGISK VIRKEMIDDEL



# Lederutvikling som strategisk virkemiddel

Nesten 3 av 4 virksomheter med mer enn 500 ansatte ser på lederutvikling som et strategisk virkemiddel for virksomheten. Også blant virksomhetene med mellom 150 og 499 ansatte er det et klart flertall som bruker lederutvikling som et strategisk virkemiddel.

127 respondenter



- Virksomheter som bruker utvikling av lederkompetanse som et strategisk virkemiddel.
- Respondenter som svarte «vet ikke»

Det var ingen signifikante forskjeller mellom offentlig og privat sektor.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

Få på plass en lettfattelig strategi som tydeliggjør hva virksomheten legger i begrepet «god ledelse». Slik sørger det for at virksomheten ikke går i feil retning eller sløser med ressurser. Bruk konkrete, målbare og trenbare prinsipper for ledelse - og all utvikling av ledere. Deretter bestemmes tiltakene - og gjennomføringen, som mest mulig effektivt vil nå målene.

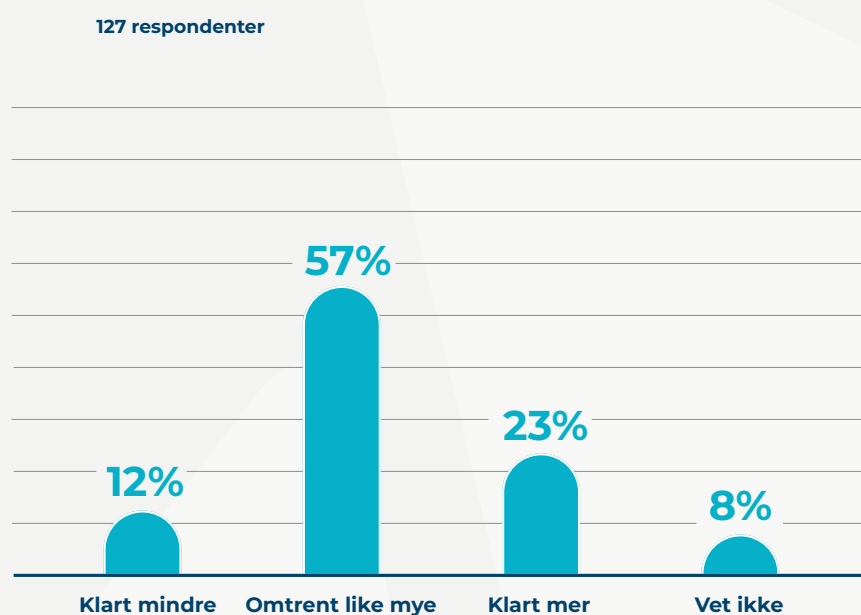
# 27: ØKT INVESTERINGSVILJE I 2023



# Økt investeringsvilje for lederutvikling

Undersøkelsen avdekker at virksomhetene i snitt planlegger en klar økning i investeringene på lederutvikling fremover og at forskjellene mellom virksomhetene trolig vil øke ytterligere.

Det er dobbelt så mange virksomheter som anslår at de vil bruke klart mer penger på utvikling av lederkompetanse fremover enn det er virksomheter som anslår at de vil bruke klart mindre penger.



● Hvor mye virksomhetene vil investere i lederutvikling de neste 12 månedene, sammenlignet med de siste 12 månedene.

Respondentene ble også bedt om å anslå i kroner å øre hvor mye de vil bruke på lederutviklingen de neste 12 månedene. Dette bekreftet at det blir en gjennomsnittlig økning i investering i lederutvikling de neste 12 månedene.

## Kommentar fra FRONT Leadership:

Ledelse er helt avgjørende for videre vekst og suksess. Det som brakte selskapet dit det er i dag, er ikke oppskriften for hva som kreves på veien videre. Mellomstore virksomheter som ønsker å ta steget opp og store virksomheter som vil styrke sin konkurransekraft, må satse på ledelse og dyrke ledere som hjelper ansatte med å overprestere.

# Tusen takk for at du leste denne rapporten!



Vi håper du har fått verdifull innsikt som kan hjelpe deg i arbeidet med å styrke lederes evne og vilje til å gjøre det rette, til beste for menneskene og til beste for prestasjonene.

FRONT Leaderships ambisjon er at vår markedsrapport skal være et nyttig styringsverktøy for alle i bransjen som vil øke kvaliteten på den lederutviklingen som leveres - og det lederskap som utøves.

Du har trolig det samme engasjementet for dette som oss i FRONT Leadership. Har du innspill til fokus på fremtidige rapporter eller noe annet, hører vi gjerne fra deg. Sammen kan vi dra i retning av at alle skal bli sett, hørt og anerkjent på jobben – og bidra til at flere får den fantastiske lederen de fortjener.

Lykke til med lederutviklingen!

Entusiastisk hilsen fra

*Mats Kristensen*

**Mats Kristensen**

Daglig leder

FRONT Leadership

[mats@frontleadership.com](mailto:mats@frontleadership.com)



# FRONT



# LEADERSHIP

[KLIKK HER](#) og få kontakt med FRONT Leadership

[www.FRONTleadership.com](http://www.FRONTleadership.com)