



Eiendomsbransjens ledere om lederrollen

EIENDOMSBRANSJEN ER MED SINE byggeiere og -utviklere en aktiv og dynamisk påvirker av den fysiske samfunnsutviklingen. De representerer en betydelig del av verdiskapningen i Norge, gjennom sin aktive tilrettelegging for bolig-, kontor- og handelsvirksomhet. Kjente og ukjente eiendomsselskaper bidrar kontinuerlig til å forme og fornye våre byer og tettsteder med sine forretningsinitiativ og teft for lokalmarkeders utvikling og behov. Store selskaps- og samfunnsøkonomiske verdier skapes og forvaltes av de største eiendomsaktørene. Samtidig er vår kunnskap om disse virksomhetene og deres respektive ledere begrenset.

Koblinger mellom akademia og bransje

Eiendomsbransjen synes å være en noe utilnærmelig bransje for forskning og akademia, som ellers kjenner sin besøkelsestid i andre deler av næringslivet. Det eksisterer oppsiktsvekkende få og svake koblinger mellom akademia og eiendomsbransjen. Sannsynligvis skyldes det flere forhold:

- Eiendomsbransjen er en relativ ung bransje, som i stor grad er skapt etter den omfattende bankkrisen i Norge på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet.
- Eiendomsselskapene har i stor grad vært mindre gründer- og familiedrevne foretak, med sterk lokal forankring.
- Selskapenes eiere og ledere har vært lite opptatt av å synliggjøre egen strategi og virksomhet for offentligheten.

Samlet resulterer dette i at vi har en eiendomsbransje som er lite tilgjengelig, løselig sammenbundet og som består av hovedsakelig private investeringselskaper med få ansatte. Neppe det mest ideelle utgangspunktet for samarbeid med sentrale forsknings- og utdanningsinstitusjoner.

Finanskrisens oppryddingseffekt

En av de virkelig få gode effektene av finanskrisen i 2008-2009 var at eiendomsbransjen opplevde en opprydding «i egne rekker». Spekulanter, lykkejegere og gratispassasjerer forsvant i hopetall, som følge av bankenes innstramninger etter den omfattende krisen i verdens finansielle system. Det er vår oppfatning at mange av de eiendomsselskaper som overlevde finanskrisen er godt rustet til å utgjøre en enda mer samfunnsaktiv og synlig eiendomsbransje, der verdiskapning basert på godt lederskap er av avgjørende betydning.

I kjølvannet av finanskrisen så Senter for eiendomsfag, som er eiendomsbransjens kompetanse-senter, et økende behov for å etablere et dedikert utviklingsprogram for eiendomsbransjens ledere. Eiendomsbransjens lederutviklingsprogram så dagens lys i 2010, som et resultat av et pågående samarbeid mellom Senter for eiendomsfag og Administrativt forskningsfond (AFF). Programmet henter erfaringer fra det velrenomerte Solstrandprogrammet, som rangeres som Nordens beste lederutviklingsprogram.

Resultatet har blitt en førsteklasses plattform for eget lederskap, i en bransje som gjennomgår en sterk profesjonalisering – og til

dels også industrialisering. Etableringen av et eget lederutviklingsprogram er en viktig brikke i den overordnede profesjonaliseringen av eiendomsbransjen – som del av Norges største landbaserte næring.

Kunnskap for og om eiendomsbransjens ledere

I perioden mai-juni 2013 gjennomførte Senter for eiendomsfag den aller første lederundersøkelsen i eiendomsbransjen. Formålet med undersøkelsen var todelt:

1. Etablere en årlig spørreundersøkelse blant veietablerte eiendoms-selskaper, med den hensikt å øke kunnskapen omkring lederrollen i eiendomsbransjen.
2. Få tilgang til egne data til benyttelse i Eiendomsbransjens lederutviklingsprogram for å gjøre dette enda mer bransjenært.

Undersøkelsen ble gjennomført som selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av norske toppledere i eiendomsinvesterings- og eiendomsutviklingsselskaper med åtte eller flere ansatte. 55 av totalt 102 toppledere besvarte undersøkelsen, hvilket gir en svarprosent på 54 %.

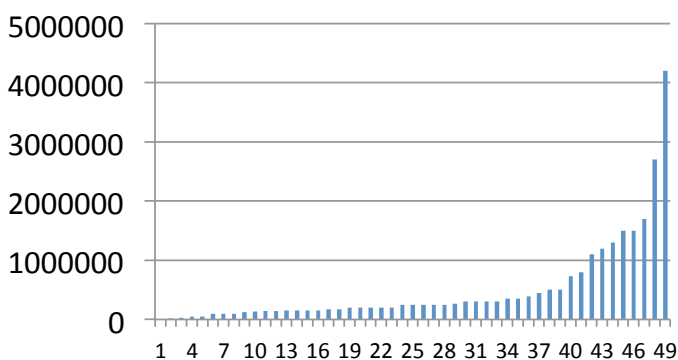
De 102 selskapene som ble valgt ut som mottakere av undersøkelsen er fremkommet på følgende måte:

- Selskapet oppfattes av Senter for eiendomsfag som en etablert og seriøs virksomhet, som er lett synlig i det nasjonale, regionale eller lokale eiendomsmarkedet med sine investeringer.
- Utvalget er ikke preget av noen forholdsmessig tankegang knyttet til geografi, annet enn at egen kjennskap til mellomstore og store aktører i eiendomsbransjen i stor grad knytter seg til Østlandet samt de største byene.

Hovedfunn fra Eiendomsbransjens første lederundersøkelse

Av undersøkelsens 55 respondenter utgjør private aksjeselskaper 89 %, statlig eide selskaper 5 %, samvirke-/andelslag 4 % og kommunale foretak 2 %. Undersøkelsen er slik sett i vesentlig grad en lederundersøkelse blant private eiendomsselskaper.

49 av de 55 respondentene oppgir å råde over en samlet portefølje på mer enn 25 millioner kvadratmeter bygningsmasse, hvilket gir et gjennomsnitt på om lag 510.000 kvadratmeter pr respondent. En nærmere titt på figur 1 viser imidlertid at 84 % av respondentene besitter inntil 100.000 kvadratmeter, hvilket innebærer at et fåtalls selskaper drar opp gjennomsnittet betydelig. Fire offentlige aktører i undersøkelsen representerer 9,4 millioner kvadratmeter bygg, hele 38 % av den samlede porteføljen.



Figur 1: Den vertikale aksen angir kvadratmeter bygg, mens den horisontale representerer de 49 respondentene som har oppgitt tall for egen portefølje.

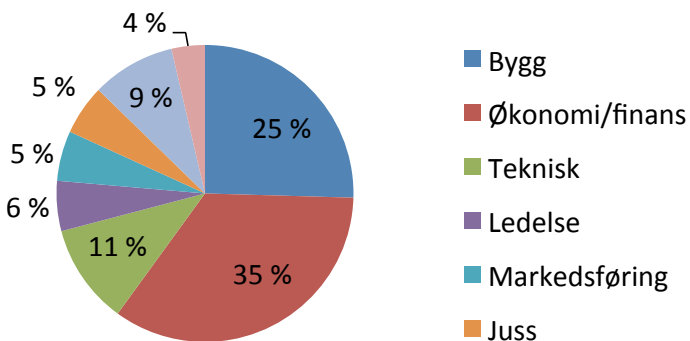
87 % av respondentene er menn og 13 % er kvinner. Disse lederne har en gjennomsnittlig alder på 53 år, fordelt på 54 år for mennene og 46 år for kvinnene. Kvinnene er markant yngre enn mennene, med en differanse på hele 8 år.

36 % av lederne oppgir å eie aksjer i virksomheten, og 42 %

oppgir å ha avtale om økonomisk kompensasjon ved øyeblikkelig fratreden.

Utdannelse og ansatte

55 % av lederne har mer enn og 42 % har inntil 4 år med høyskole-/ universitetsutdanning, med tilnærmet lik fordeling mellom kvinner og menn. Det er liten forskjell på utdannelsesnivå for respondenter over og under 50 år. Hver tredje leder har sin hovedutdannelse innen økonomi og finans, tett fulgt av høyere byggfaglig utdannelse for en fjerdedel av lederne, jfr figur 2. Spesielt interessant å merke seg er at hver femte leder oppgir å ha hele eller deler av sin utdanning fra utenlandske utdannelse sinstitusjoner.



Figur 2: Kakediagrammet viser prosentvis fordeling i utdannelsesbakgrunn blant respondentene.

Undersøkelsen viser videre at hele 45 % av lederne har tidligere arbeidet som toppleder i andre bransjer enn eiendom. Dette antyder at eiendomsbransjen makter å rekruttere erfarne ledere fra andre næringer, og at bransjen kan anses som en attraktiv ledelsesarena i næringslivet. Samtidig kan vi notere oss at hele 38 prosent har sittet i dagens topplederrolle i mindre enn tre år.

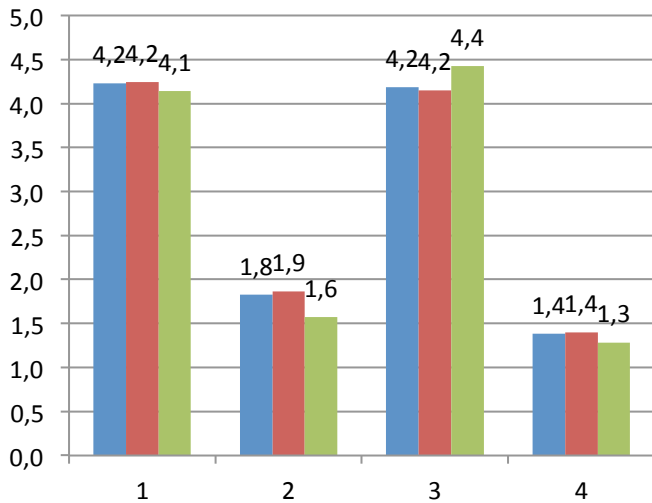
Respondentene har samlet 6.530 ansatte, hvilket gir 118 ansatte i gjennomsnitt pr toppleder. Også her ser vi at det er store forskjeller mellom selskapene: 44 % har 20 eller færre ansatte, og 78 % har færre enn 100 ansatte. To av de tre største arbeidsgiverne i undersøkelsen er offentlig eide selskaper. Hver toppleder har i snitt seks personer som rapporterer direkte til seg. Undersøkelsen viser ubetydelig forskjell mellom kjønnene om andel kvinner som rapporterer til toppleder.

Lederne melder at hele 71 % av sine medarbeidere har høyere, akademisk utdanning fra høyskole eller universitet. Ledere med høyest utdanning har noe høyere andel av ansatte med høyest utdanningsnivå. Videre karakteriserer 95 % av topplederne sin egen virksomhet som en kunnskapsbedrift (i høyeste eller stor grad), som er avhengig av medarbeidernes kompetansenivå for å nå sine mål. Tilsvarende har kun 53 % utviklet gode rutiner og verktøy for å kartlegge medarbeidernes kompetansenivå ut fra virksomhetens behov og mål. Dette kan også sees i sammenheng med at en tredjedel av topplederne aldri har gjennomført et lederutviklingsprogram, verken i intern eller ekstern regi.

Er suksessen fortjent?

Vi har med undersøkelsen også ønsket å avdekke noe om toppleders følelse av kontroll i egen rolle. Figur 3 nedenfor antyder at kjønnene i stor grad er samstemte på utsagnene om at 1) jeg er sikker på at jeg får den suksessen jeg fortjener her i livet, 2) noen ganger føler jeg at jeg har liten kontroll over mitt arbeide, 3) jeg bestemmer hva som skjer i mitt liv, og 4) jeg føler at jeg har liten kontroll over hvorvidt jeg lykkes i min karriere. Topplederne oppgir betydelig grad av trygghet om egen hverdag. Interessant å merke seg er at lederne ikke avviser utsagnet om liten kontroll over sitt arbeide, men snarere inntar en tilnærmet nøytral holdning – verken eller.

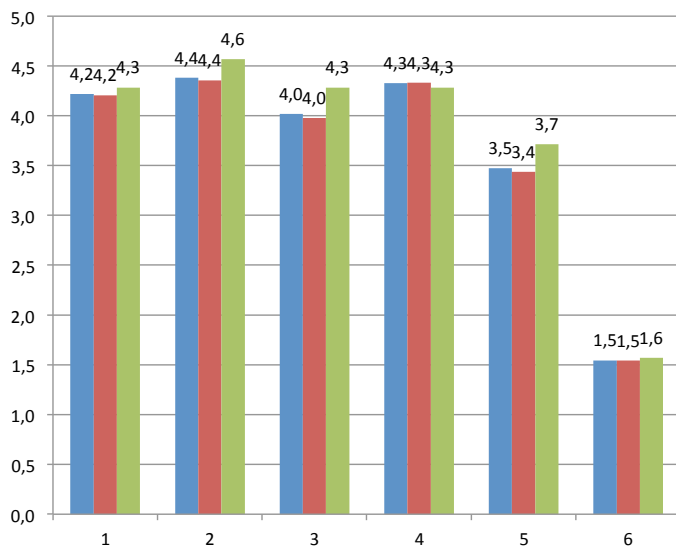
Saken fortsetter neste side



Figur 3: Blå søyle er snitt begge kjønn, rød er snitt menn og grønn er snitt kvinner. Skalaen er 1-5, hvor 5 er «svært enig» i utsagnet.

Lederstil og medarbeidere

Videre fokuserer undersøkelsen på lederstil, med følgende utsagn: 1) jeg uttrykker klare fremtidsvisjoner, 2) jeg sørger for tydelige målsettinger 3) medarbeidere får utvikle seg slik de ønsker, 4) jeg viser mot i beslutningssituasjoner, 5) jeg markerer tydelig at det er jeg som er sjefen, og 6) jeg setter min egen karriereutvikling fremst. Som figur 4 viser, rapporterer eiendomslederne om et tydelig fokus på visjoner, målsettinger og medarbeideres egen utvikling. Kvinnene kan vise til noe høyere enighet for de tre innledende utsagnene enn mennene. Mindre tydelige blir lederne på utsagnet om å markere hvem som er sjefen – 3,5 på skalaen mellom 0 og 5 gir et inntrykk av moderat vilje til å ta vanskelige eller upopulære avgjørelser. Det siste av de seks utsagnene avvises ikke av respondentene, som samtidig unnlater å innta en tydelig posisjon i forhold til problemstillingen.



Figur 4: Blå søyle er snitt begge kjønn, rød er snitt menn og grønn er snitt kvinner. Skalaen er 1-5, hvor 5 er «svært enig» i utsagnet.

Respondentene er godt tilfreds med forholdet til egne medarbeidere. Nær sagt alle topplederne melder om medarbeidere som er fornøyde eller svært fornøyde med det som lederne gjør i jobben. Fire av fem toppledere karakteriserer samarbeidsforholdet til sine medarbeidere som meget godt, mens de resterende omtaler dette som godt.

Ledernetverk og tilhørighet

Topplederne rapporterer om gode og velfungerende ledernetverk, med god tilgang til kollegaer og eksterne ressurspersoner som er i stand til å stille opp med faglige råd samt nye og fruktbare innfallsvinkler når de trenger dette. Virksomhetens problemer anses i stor grad å være lederne egne, og virksomheten oppgis å bety mye for lederne personlig. Spørsmålet om lederne kan tenke seg å tilbringe resten av karrieren i eiendomsbransjen, får en vurdering lik 4,5 av høyst 5,0 oppnåelige poeng – hvilket kjennetegner en meget høy grad av tilfredshet. Interessant å merke seg er at tilsvarende tall for kvinnene er 3,7, hvilket er en ikke ubetydelig differanse fra mennenes 4,6.

Ledere i eiendomsbransjen – er de som ledere flest?

I vårt ønske om å forenkle den kompliserte virkeligheten oppstår stereotypier, fordommer og myter. Ulike bransjer og sektorer har oppfatninger og fantasier om hverandre. Hvordan oppfattes ledere i eiendomsbransjen fra utsiden? Tror vi at ledere i eiendomsbransjen har høy utdanning? Antar vi en høy andel kvinner i lederposisjoner? Hva med tydelighet og mot i lederrollen?

Hva kjennetegner ledere i eiendomsbransjen sammenlignet med andre norske ledere?

AFF gjennomførte i 2011 en omfattende lederundersøkelse i Norge. På vegne av AFF sendte Ipsos MMI ut spørreskjema til 4.108 norske ledere. 2.910 ledere, dvs. ca 71 % returnerte skjemaet. Utvalget av virksomheter ble trukket fra åpne virksomhetsregistre (DM-huset eller Telenor) og besto av virksomheter med flere enn ti ansatte i offentlig og privat sektor («*Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0*», 2013). En sammenligning mot denne omfattende undersøkelsen som representerer alle sektorer og bransjer vil gjøre det mulig å se om ledere i eiendomsbransjen er «noe helt for seg selv». Kanskje kan vi også avkrefte enkelte myter.

«Det har vært en sterk økning i kvinneandelen blant norske ledere mellom 2002 og 2011. Mens det var 21,5 % kvinner blant ledere i bedrifter med mer enn ti ansatte i 2002, var andelen vokst til 31,4 % i 2011.»

Utdanning

Vi har sett at 55 % av lederne i eiendomsbransjen har mer enn 4 år med høyskole- eller universitetsutdanning, og at 42 % har opp til og med fire års høyere utdanning. Tilsvarende tall i AFF lederundersøkelse er 33 % og 39 %. Det vil altså si at ledere i eiendomsbransjen har høyere utdanningsnivå.

I AFF lederundersøkelse har de kvinnelige lederne mer utdanning enn sine mannlige kolleger (38 % har mer enn fire års utdanning mens tallet for menn er 30 %). Det er interessant å se at det ikke finnes en slik kjønnsforskjell i eiendomsbransjen.

Har lederne i eiendomsbransjen annen utdanningsbakgrunn? I AFF lederundersøkelse har 27 % økonomi og administrasjon som sitt mest sentrale fagområde. Deretter kommer ingeniørfag/teknologiske fag med 26 % og håndverksfag 13,6 %. Det er slik små forskjeller på utdanningsbakgrunnen til ledere i eiendomsbransjen og ledere i andre bransjer.

I utvalget i eiendomsbransjen har 1 av 5 utdanning fra utlandet. I AFF lederundersøkelse har 89 % utdanningsbakgrunn fra Norge. Det vil si at kun 1 av 10 har sin utdanningsbakgrunn fra andre land.

Alder og kjønn

Norske ledere var i gjennomsnitt 47,6 år i 2011. Topplederne var litt eldre med 49,5 år. Topplederne har totalt 19,4 års ledererfaring.

Eiendomsbransjen har således noe eldre toppledere i gjennomsnitt, selv om de kvinnelige lederne i bransjen trekker snittalderen nedover. De er imidlertid for få til at det monner!

Det har vært en sterk økning i kvinneandelen blant norske ledere mellom 2002 og 2011. Mens det var 21,5 % kvinner blant ledere i bedrifter med mer enn ti ansatte i 2002, var andelen vokst til 31,4 % i 2011. Det er en betydelig endring. Kvinneandelen har økt på alle stillingsnivåer og andelen kvinnelige toppledere økte fra 10,9 % i 2002 til 23,5 % i 2011. Det varierer her mye mellom offentlig og privat sektor.

Kvinneandel (prosent) toppleder/daglige ledere i offentlig og private virksomheter i 2002 og 2011:

STILLING	OFFENTLIG 2002	PRIVAT 2011	2002	2011
Toppleder/ daglig leder	29,5	33,6	7,7	22,1

Med sin kvinneandel på 13 % kan vi slå fast at eiendomsbransjen er tungt mannsdominert på ledersiden, og at bransjen skiller seg negativt ut når det gjelder kvinnerekruttering sammenlignet med private virksomheter i andre bransjer.

Lederstil

Ledere i eiendomsbransjen forvalter enorm bygningsmasse og kapital. Kan vi da forvente at ledere i eiendomsbransjen er mer tydelige og modige enn ledere i andre offentlige og private virksomheter?

Påstander knyttet til tydelighet og mot (svar på skala fra 1-5 hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig)

SPØRSMÅL	GJENNOMSNITT LEDERE I EIENDOMSBRANSJEN	GJENNOMSNITT LEDERE GENERELT (AFF LEDE- UNDERSØKELSE)
Jeg uttrykker klare fremtidsvisjoner	4,2	4,0
Jeg sørger for tydelige målsettinger	4,4	4,1
Jeg viser mot i beslutningssituasjoner	4,3	4,0
Jeg markerer tydelig at det er jeg som er sjefen	3,5	3,4

Som vi ser i tabellen er det visse forskjeller. Lederne i eiendomsbransjen svarer noe høyere på spørsmål knyttet til tydelighet, mot og markering. Det er en interessant tendens, men forskjellene er for små til at vi kan si at variasjonen er statistisk signifikant (dvs. forskjellene kan skyldes tilfeldigheter).

Oppsummert kan vi si at ledere i eiendomsbransjen har noe høyere utdanning, de er i større grad utdannet i utlandet, og det er få kvinner blant dem. Utover det er de i hovedsak som ledere flest! Det kan brukes til å ta livet av myter og fantasier om lederne i bransjen. Og hvis det er sant at felles skjebne er felles trøst, så er det generelt mange myter om ledere som ikke stemmer med virkeligheten!

Det er en utbredt antagelse om at ledere jobber mye, at de er utsatt for mye belastning og stress, og at det er «ensomt på toppen».

AFF lederundersøkelse slår fast at norske ledere jobber 30 % mer enn normalarbeidsuken, men jobber ikke mer enn andre utøvere av såkalte frie yrker (92 % jobber 50 timer eller mindre). Mange norske ledere rapporterer om at de har høy arbeidsmengde og tidspres, men de er mindre snarere enn mer stresset enn underordnede arbeidstakere. Dessuten slås det fast at norske ledere ikke er mer ensomme enn andre nordmenn.

Ledere i eiendomsbransjen er i hovedsak som norske ledere flest, og norske lederne viser seg altså å være som folk flest!

Oppsummering

Eiendomsbransjens lederundersøkelse viser ledere som er moti-

verte, tilfredse, erfarne og godt skodd for sin ledergjerning, med høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere som er tilfredse med ledernes innsats. Bransjens ledere kan vise til et gjennomgående høyt nivå for egen akademisk utdanningsbakgrunn, med et sunt innslag av denne fra utenlandske utdanningsinstitusjoner. Toppledererfaring fra andre bransjer kombinert med kort fartstid i dagens lederposisjon antyder en dynamikk som er interessant for bransjen fremover. Gledelig er det også at samtlige ledere oppgir at det å være leder i eiendomsbransjen er verdt innsatsen.

Skal vi lete etter skår i gleden, må det være at færre kvinnelige enn mannlige toppledere vurderer eiendomsbransjen som aktuell for resterende arbeidskarriere. Vi merker oss også at kun halvparten av virksomhetene har utviklet gode rutiner og verktøy for å kartlegge medarbeidernes kompetansenivå ut fra virksomhetens behov og mål, selv om nær sagt samtlige respondenter karakteriserer virksomheten som en kunnskapsbedrift.

Senter for eiendomsfag og AFF tar med seg ny og verdifull inn-sikt om det å være leder i eiendomsbransjen inn i Eiendomsbransjens lederutviklingsprogram. ■

OM FORFATTERNE



MSc MBA Øystein
R. Kristoffersen,
forretningsutvikler og medeier
i Senter for eiendomsfag
– eiendomsbransjens
kompetansesenter.



Cand. polit. Rune
Assmann, seniorkonsulent
i AFF og programleder
for Eiendomsbransjens
lederutviklingsprogram.

Stor takk til Morten Olaisen, daglig leder i NE meet, for verdifull bistand i analysedelen av undersøkelsen.