

God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer

Tor Eriksson og Valdemar Smith
Institut for økonomi
Aarhus Universitet

.....

Undersøgelsen er gennemført af Tor Eriksson og Valdemar Smith, Institut for økonomi, Aarhus Universitet og Lederne i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Undersøgelsen baserer sig på en webspørgeskemaundersøgelse gennemført i perioden den 19. til 30. maj måned 2014. YouGov har gennemført 3.737 CAWI-interview med Ledernes medlemmer. Stud.oecon. Mette Thorsager Jensen takkes for superb forskningsassistance.

Contents

1. OM UNDERSØGELSEN	15
2. LEDELSESFORHOLDENE I PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	18
2.1 LEDELSESFORMEN.....	19
2.2 VIRKSOMHEDENS INTERNE KOMMUNIKATION	21
2.3 LEDER EVALUERING OG EFTERUDDANNELSE	22
2.4 RESULTATLØN.....	23
3. LEDELSESSTIL – PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	24
4. PERFORMANCEMÅL – PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	27
5. LEDELSESSTIL OG PERFORMANCE – PRIVATE VIRKSOMHEDER	32
6. LEDELSESVÆRKTØJER OG PERFORMANCE – PRIVATE VIRKSOMHEDER	36
6.1 RESULTATLØNSFORMER OG PERFORMANCE	36
6.2 LEDERUDVIKLING, LEDEREVALUERING OG PERFORMANCE	39
6.3 FOKUS PÅ INTERN KOMMUNIKATION OG VIDENSDELING I VIRKSOMHEDEN OG PERFORMANCE.....	41
6.4 FOKUS PÅ MEDARBEJDERNES TRIVSEL OG BALANCEN MELLEM ARBEJDSLIV OG FAMILIE	44
7. BETYDNINGEN AF GOD LEDELSE – PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	47
7.1 RESULTATER	50
8. OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER, SELVEJENDE INSTITUTIONER OG NON-PROFIT ORGANISATIONER	58
8.1 LEDELSESFORM OG ARBEJDSPLADSKULTUR, IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER.....	59
8.2 FORANDRINGER I LEDELSESFORHOLD, LEDELSESKULTUR OG KOMMUNIKATIONSFORHOLD I IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER.	60
8.3 LEDELSESVÆRKTØJER I IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER.....	62
9. GOD LEDELSE OG PERFORMANCE I IKKE-PRIVATE VIRKS. OG INSTITUTIONER.....	65
9.1 LEDELSESSTIL OG PERFORMANCE – IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER.....	65
9.2. LEDELSE OG PERFORMANCE – IKKE PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	67
9.3 RESULTATER	68
9.4 SAMMENFATNING – IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER	74
10. RESULTATER. EN SAMMENLIGNING MED DE RESULTATER, DER BLEV FUNDET I 2006-UNDERSØGELSEN AF LEDELSE OG PERFORMANCE.	75
10.1. HVAD HAR ÆNDRET SIG - PRIVATE VIRKSOMHEDER	75
10.2. DE IKKE-PRIVATE ORGANISATIONER	79
10.3 SAMMENLIGNING AF ANALYSERNE I 2006 OG 2014.....	83
10.3.1 Private virksomheder. Hvad virkede i 2006-undersøgelsen og hvad virker nu?	84
10.3.2 Ikke-private virksomheder. Hvad virkede i 2006, og hvad virker nu?	87
1. SELVSTÆNDIG ERHVERVSDRIVENDE	91

Resumé og konklusioner

Formålet med undersøgelsen er at analysere hvilke ledelsesstile og ledelsesværktøjer, der giver god virksomhedsperformance

Alle kan blive enige om, at *god ledelse* er vigtig for såvel private som offentlige arbejdssteder. Hensigten med denne rapport er således at analysere, hvilke ledelsesformer, der påvirker virksomheders performance. Ledelse, der forbedrer virksomhedernes performance, kan med rette kaldes god ledelse forudsat at performancemålet er afgrænset relevant, dækkende og korrekt. For begge begrebers vedkommende - god ledelse og performance - eksisterer der imidlertid ikke en endegyldig konsensus om, hvad de ideelt set dækker over, og hvordan man kan operationalisere dem. I denne undersøgelse operationaliseres begreberne god ledelse og relevant performance ud fra kvantitative indikatorer, der beregnes ud fra et større indsamlet datamateriale. Herved adskiller analysen sig fra de fleste studier, der typisk tager udgangspunkt i et begrænset antal virksomhedscases, der efterfølgende bruges i dybere kvalitative analyser af ledelse.

Undersøgelsen baserer sig på en stikprøve af ledere, der omfatter i alt 3737 medlemmer af Lederne.

Undersøgelsen baserer sig på en webbaseret spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i perioden fra den 19. til den 30. maj 2014. I alt medvirker 3737 medlemmer af Lederne, hvilket må anses for at være en ganske stor stikprøve. Den ikke-private sektor, der omfatter ledere i det offentlige, selvejende institutioner samt non-profit organisationer, indgår med 538 personer, den resterende del er privatansatte ledere eller selvstændige. Undersøgelsen kan desuden ses som en naturlig forlængelse af undersøgelsen '*God ledelse og performance – hvad betaler sig?*', der blev udført i 2006 af Eriksson, Strøjer-Madsen & Smith i samarbejde med LHO. Denne undersøgelse, der blev udført på samme måde, baserede sig på svar fra 1650 ledere

Ledere på alle niveauer er repræsenteret.....

Blandt de medvirkende udgør 'ledere, der kun har ledelsesansvar overfor medarbejdere, med sine knap 40 procent den største gruppe. Særligt betroede medarbejdere og ledere uden ledelsesansvar udgør knap 30 procent af stikprøven. Men ledere, der også har ledelsesansvar overfor andre ledere, er i betydelig grad repræsenteret med sine godt 20 procent Administrerende direktører står for 3 procent af de medvirkende ledere.

Ledere i alle aldre er velrepræsenteret i undersøgelsen

Stikprøven er ganske dækkende for forskellige aldersgrupper af ledere. 18 procent af de medvirkende er under 40 år gamle, 38 procent er mellem 40 og 49 år gamle, 36 procent er mellem 50

og 59 år, og aldersgruppen +60 udgør 7 procent.

Der foretages analyser af ledelsesforholdene private virksomheder og ikke-private arbejdspladser

Undersøgelsen er opdelt i analyser for den private sektor og i analyser for arbejdspladser i stat, regioner, kommuner, selvejende institutioner og non-profit organisationer. Fremgangsmåden, analysemetoderne og modellerne er grundlæggende de samme for de to delpopulationer, men opdelingen er foretaget for at have de størst mulige frihedsgrader mht. måling af effekten af forskellige ledelsesforhold, der potentielt kan være forskellig for de to grupper af virksomheder.

Private virksomheder

3105 privatansatte ledere medvirker i undersøgelsen

Ledelsesformen er belyst bl.a. gennem en række spørgsmål om, hvad der karakteriserer ledelsen i den pågældende virksomhed. Svarmuligheden varierer fra 'i meget høj grad', i 'høj grad' over midterste kategori 'i nogen grad' til 'i mindre grad, og 'slet ikke'.

Ledelsesstilen belyses ved 10 forskellige spørgsmål. Forskellige ledelsesstile praktiseres i flere tilfælde samtidigt i virksomhederne

I spørgeskemaet opremses 10 forskellige ledelsesstile. I mellem 30 og 40 procent af tilfældene svares der i midterkategorien og yderpunkterne er ikke så ofte repræsenteret. Centraliserede ledelsesstile, der udøves gennem regler, ordrer og overvågning, opleves i høj eller i meget høj grad af mellem 1/4 og 1/3 af lederne. Men flade ledelsesstrukturer, ledelse i teams, uddelegering, ledelse gennem dialog ses oftere. I flere tilfælde praktiseres forskellige ledelsesstile i den samme virksomhed.

Ledelsesformen har ændret sig betydeligt for ca.1/3 af lederne gennem de seneste 5 år.

Ledelsesforholdene er ikke stationære. Der er en tendens til, at ledelsen er blevet mere centraliseret og i højere grad praktiseres gennem regler, direktiver og ordrer. Men samme tendens ses for ledelse gennem dialog og samarbejde. Men på samme tid er arbejdspresset vokset betydeligt. Over 60 procent af lederne angiver at arbejdspresset i (meget) høj grad er blevet større, og der er betydeligt større fokus på økonomi og resultater.

Ledelsesstilene måles ved hjælp af sammensatte indikatorer.....

I undersøgelsen opereres der med sammensatte ledelsesstile. *Dialogbaseret ledelse* er ledelse, der udøves 1. gennem dialog og samarbejde; ledelse der 2. udøves med holdninger og værdier samt 3. gennem motivation og gensidig respekt. I spørgeskemaundersøgelsens har lederne på en 5-punktsskala, der spænder over svarene 'i meget høj grad' 'til slet ikke', besvaret spørgsmålet, *Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i*

Et samlet mål for dialogbaseret ledelse.....

virksomheden? Virksomheden kendetegnes ved den dialogbaserede ledelsesform, hvis den samlede score på de tre spørgsmål er over middel. I alt er der næsten 1400 af de 3105 medvirkende ledere, som er ansatte i virksomheder, der falder ind under denne ledelsesstil.

Ledelse kan også praktiseres gennem regler, ordrer, direktiver.....

En anderledes ledelsesstil er den 1. centraliserede form, en stil der udføres 2. gennem regler og direktiver; 3. gennem overvågning og opfølgning og 4. gennem ordrer. Denne ledelsesform betegnes i det følgende som *regelbaseret ledelse*. Virksomheden kendetegnes ved den regelbaserede ledelsesstil, når den samlede score på de fire delspørgsmål er over middel. Denne ledelsesstil omfatter godt 700 ledere.

Ledelsen kan karakteriseres ved forskellige ledelsesstile samtidigt

Nogle ledere er ansat på virksomheder, der karakteriseres ved begge ledelsesstile eller ingen af de to stile, hhv. godt 600 og godt 400 ledere.

Der lægges vægt på intern kommunikation og vidensdeling

Udover selve ledelsesstilen er gode kommunikationsforhold og vidensdeling af central betydning for at virksomheden fungerer tilfredsstillende. På det punkt viser undersøgelsen, at over halvdelen af lederne er i virksomheder, hvor der i høj eller i meget høj grad lægges vægt på, at informere medarbejderne om væsentlige forhold, at medarbejderne er bekendt med strategi og mål for virksomheden. Vidensdeling mellem ledere og medarbejdere forekommer også i betydelig grad, og kommunikationen er sjældent formel.

Der anvendes et bredt spekter af forskellige kommunikationsformer

Når det drejer sig om selve kommunikationsformen viser det sig, at elektroniske medier er blevet ganske udbredte. Kommunikation om mål, strategi og lignende foregår i vid udstrækning pr. E-mail (62 procent) eller intranet; men det er også stadig udbredt at kommunikere face to face. 60 procent lederne angiver den mulighed.

Lederudvikling, evaluering og efteruddannelse af ledere er mindre udbredt

Undersøgelsen viser bemærkelsesværdigt nok, at der i private virksomheder kun i begrænset eller lav grad fokuseres på lederudvikling og efteruddannelse. I under 25 procent af svarene angives, at man i høj eller meget grad lægger vægt på lederuddannelse, -udvikling eller systematisk evaluering af lederne. Omvendt bruges disse redskaber kun i mindre eller ringe grad i over 50 procent - ifølge de medvirkende ledere i undersøgelsen.

Incitamentsbaserede lønssystemer bruges mest til

Incitamentsbaserede aflønningsformer er blevet stadigt mere udbredt, og undersøgelsen viser da også at mange af lederne er

topledelsen; men det afhænger også af formen

ansatte i virksomheder, der anvender dette ledelsesredskab. Individbaserede bonuslønsystemer er ganske udbredt og fordeler jævnt på alle leder og medarbejdergrupper. Blot 28 procent af lederne svarer, at denne form ikke anvendes i deres egen virksomhed. Aktieoptioner og overskudsafhængig løn anvendes typisk til topledelsen, hvorimod teambaserede lønsystemer, der er begrænset udbredt, bruges mere på 'gulvet'.

Betydningen af god ledelse i private virksomheder

Betydningen af ledelse modelleres i en helhedsorienteret model

I rapportens afsnit 7 opstilles der en model, som muliggør en samlet analyse af betydningen af ledelsesstile og ledelsesværktøjer for en række performance indikatorer.

Der anvendes seks forskellige performanceindikatorer

I lighed med den undersøgelse af god ledelse, der blev udført i 2006, bruges som performancemål: 1. Virksomhedens indtjening, 2. Vækst i omsætning, 3. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder inden for branchen, 4. Medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder inden for branchen, 5. Medarbejdergennemstrømning, 6. Sygefraværet i virksomheden. De økonomiske indikatorer viser situationen her og nu, hvorimod de 3 'bløde' mål giver en ide om, hvor godt organisationen p.t. fungerer, hvilket foruden det rent personale-politiske aspekt også giver et fingerpeg om fremtidig økonomisk performance.

Virksomhedens performance påvirkes ikke eller ligefrem negativt, hvis der alene anvendes regelbaserede ledelsesstil

Ledelsesstile, der kan karakteriseres som rene regelbaserede, viser sig ikke at have signifikant (statistisk) betydning for de økonomiske indikatorer; oven i købet påvirkes effektiviteten negativt. Dertil kommer, at der er en signifikant 'forkert' effekt på de bløde performance indikatorer af denne ledelsesform, dvs. medarbejdergennemstrømningen og sygefravær øges, og tilfredsheden er mindre.

Dialogbaseret ledelse har positive effekter på alle seks performanceindikatorer

Den dialogbaserede ledelsesstil virker på performance. Alle performance indikatorer påvirkes på en statistisk signifikant måde. Sandsynligheden for et stort overskud og høj omsætningsvækst øges. Det samme gælder høj effektivitet og tilfredshed. Desuden er sandsynligheden for lavt sygefravær og lav medarbejdergennemstrømning højere, når den dialogbaserede ledelsesstil praktiseres. Effekterne er dog moderate og lavest for de økonomiske indikatorer, overskud og vækst i omsætningen.

Komplementær ledelse i form af en samtidig regel- og

En komplementær ledelsesstil, hvilket vil sige at både regel- og dialogbaseret ledelse karakteriserer virksomheden på en gang,

dialogbaseret ledelsesstil øger performance

har også positive effekter på de fleste af performancemålene, hvilket understreger, at i visse virksomheder kan kombinationen praktiseres med succes. Regelstyring kan f.eks. have positive effekter på såvel overskud som effektivitet, bare denne ledelsesstil forekommer, når gode dialogstile er fremherskende i virksomhederne.

Betydningen af forskellige ledelsesværktøjer analyseres

Udover betydningen af ledelsesstile analyseres også betydningen af ledelsesværktøjer. I analysen inddrages der fire faktorer: 1. Anvendelsesgraden af resultatlønsformer; 2. Fokus på god ledelse; lederudvikling og lederevaluering; 3. Fokus på intern kommunikation; 4. Fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv.

En høj grad af anvendelse af resultatløn påvirker bundlinjen positivt

Ikke uventet har anvendelse af resultatløn positive og statistisk signifikante effekter på virksomhedens bundlinje og dens omsætningsvækst. Medarbejdergennemstrømningen påvirkes dog i den retning, at sandsynligheden for at medarbejderne selv forlader virksomheden øges.

Fokus på god ledelse, lederudvikling/efteruddannelse og evaluering påvirker performance positivt

Fokus på god ledelse, lederudvikling/efteruddannelse og evaluering har betydelige signifikante virkninger på alle performancemål. De økonomiske mål, dvs. overskud, omsætningsvækst og effektivitet påvirkes positivt af en høj anvendelsesgrad af værktøjet, og det viser sig også at medarbejdertilfredsheden er højere, medens sygefravær og medarbejdergennemstrømningen er lavere. Alt i alt ser dette værktøj ud til at have en betydelig virkningsgrad.

Virkningen af god kommunikation og vidensdeling er ikke helt entydig

Derimod ser en høj grad af fokus på interne kommunikationsforhold ikke ud til at påvirke overskud og vækst i særlig grad. Effektivitet og tilfredshed påvirkes i en positiv retning, medens sygefraværet er lavere. Til gengæld findes der lidt uforklarligt en signifikant positiv effekt på medarbejdergennemstrømningen.

Fokus på arbejdsmiljø og balance mellem familie- og arbejdsliv har stærke effekter på alle performancemål

Fokus på arbejdsmiljø og balance mellem familie- og arbejdsliv har *stærke* effekter på alle performancemål, hvilket ikke er så overraskende. Fleksible arbejdspladser, godt arbejdsmiljø tiltrækker og fastholder attraktiv arbejdskraft. Effekterne på performancemålene er ret markante.

De forskellige ledelsesstile og ledelsesværktøjer har ikke samme størrelsesmæssige effekt på performance-

Alt i alt viser den økonometriske analyse, at en del ledelsesvariable er signifikante rent statistisk med det ventede fortegn. Og flere effekter er ganske markante. Dialogbaseret ledelse har klare effekter på medarbejdertilfredshed og

variablene

effektiviteten, og denne ledelsesform påvirker også bundlinjen og væksten i omsætningen, dog i en mindre grad end tilfældet er for ledelsværktøjerne. Effekten fordobles dog, hvis den dialogbaserede ledelsesform kan praktiseres i kombination med regelbaserede ledelsesstile. Især tre ledelsværktøjer ser ud til at have betydende og klare effekter. Anvendelsen af resultatløn har betydende positive effekter på bundlinjen. Vægt på, god ledelse, lederudviklingsaktiviteter og lederevalueringer påvirker primært bundlinjen og effektiviteten markant. Det tredje værktøj, der rykker performance indikatorerne, er fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv. Her er det frem for alt de bløde indikatorer dvs. især medarbejdertilfredsheden, der er en stor effekt på; men der er også betydelige påvirkninger på medarbejdergennemstrømning, sygefravær. Tilsvarende er der store marginale effekter på bundlinjen og væksten i firmaets omsætning. Hvad gælder de to sidste effekter, bør det imidlertid bemærkes, at en del af den stærke korrelation principielt kan bero på, at profitable og stærkt voksende virksomheder har flere ressourcer, som de kan bruge på at skabe en mere familievenlig arbejdsplads.

Den ikke-private sektor

Ikke-private 'virksomheder' er en heterogen gruppe

Ikke-private virksomheder omfatter i undersøgelsen stat, regioner samt kommunerne. Dertil kommer selvejende institutioner og non-profit organisationer. Ikke-private virksomheder er således en mere heterogen gruppe end de private virksomheder. Og gruppen omfatter mange forskellige lederjobs.

Stikprøven er mindre end for en private sektor; men dækker hele spektret

I denne del af undersøgelsen medvirker der 538 ledere - færrest fra regioner (56) og flest fra kommunerne (193). Samtlige 'virksomheds'typer er således repræsenteret. Det samme gælder typer af ledere. Der medvirker naturligt flest ledere, der udelukkende har medarbejderansvar (46 procent) og færrest i kategorien, 'øvrige direktions', hvilket måske skyldes, at denne betegnelse ikke anvendes så ofte på offentlige arbejdspladser.

Teambaseret ledelse, dialog og uddelegering ses mere på ikke-private arbejdspladser end på private

Ledelsesformen i den ikke-private sektor er i høj grad karakteriseret ved teambaseret ledelse, uddelegering, ledelse gennem dialog, gennem holdninger og værdier og gennem respekt og motivation. F.eks er det 50 procent af de medvirkende ikke-private ledere, der svarer at dialog og samarbejde er en ledelsesform, der praktiseres i høj eller meget

høj grad. Ledelsesstilen er i mindre grad baseret på overvågning og i langt mindre grad gennem ordrer end for private virksomheder.

Ledelsesformen har ændret sig betydeligt for en del ledere gennem de sidste fem år

Ledelsesforholdene i den ikke-private sektor er ikke stationære. Næsten 2/3 af lederne har været ude for betydelige ændringer i ledelsesformen på deres arbejdsplads. Især når det drejer sig om teambaseret ledelse, uddelegering og selvstyrende grupper, som er blevet mere udbredt. Desuden udøves ledelse i høj grad mere gennem dialog og samarbejde, holdninger og værdier også, ligesom ledelse med mere fokus på medarbejdertrivsel og intern kommunikation i høj grad er blevet mere udbredt. Dog er arbejdspresset også vokset.

Kommunikation og vidensdeling i fokus

Kommunikation og intern vidensdeling tillægges stor vægt. Der lægges i høj eller meget høj grad vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold, mål og strategier for 2/3 af ledernes vedkommende. Fokus på vidensdeling er næsten lige så udbredt. Ligesom for den private sektor anvendes der i høj grad elektroniske medier som kommunikationsform; men den mere uformelle face to face kommunikation anvendes fortsat i virksomhederne, hvor halvdelen af lederne er ansat.

Lederudvikling og personalepolitik er mere på dagsorden end i private virksomhed, men på et begrænset niveau

Der fokuseres mere på lederudvikling, uddannelse og evaluering af ledere i den ikke-private sektor end i den private sektor. Der er ca. 30 procent af lederne, der angiver, at der i høj eller meget grad bliver lagt væk på dette ledelsesredskab. Men andelen af personer, der svarer, at der kun i mindre grad eller slet ikke lægges vægt på lederudvikling, uddannelse, evaluering mv. er også betydelig.

Resultatløn er ikke særligt udbredt i den ikke-private sektor

Individbaserede løn og bonussystemer viser sig ikke at være særligt udbredt. Individbaseret bonus anvendes i under halvdelen af tilfældene og mest til ledelsen. Bonusløn til personer udenfor ledelsen nævnes kun af 5 procent af lederne.

Betydningen af god ledelse i den ikke-private sektor

Sammenhængen mellem ledelsesformer og performance analyseres i en samlet model

Betydningen af god ledelse analyseres på samme måde, som for den private sektor. Men de rene økonomiske performancemål kan i sagens natur ikke anvendes, hvorfor succeskriterierne for ikke-private virksomheder er 1. Den relative effektivitet, 2. Medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder inden for branchen, 3. Medarbejdergennemstrømning, 4. Sygefraværet. Som forklarende faktorer ses på ledelsesstile,

dialog- og regelbaseret ledelse, og på ledelsesværktøjerne: anvendelse af resultatløns, fokus på intern kommunikation og vidensdeling, balance mellem familie og arbejdsliv og arbejdsmiljø samt fokus på lederudvikling, -uddannelse, evaluering mv.

Den ikke-private sektor er meget heterogen og vanskelig at påvise sammenhænge for

Det er generelt noget vanskeligere at påvise robuste sammenhænge mellem indikatorerne for ledelsesformer og performance i den ikke-private sektor sammenlignet med den private. Selv om der så vidt muligt er taget højde for, at den ikke-private sektor er meget heterogen - rummer meget forskellige arbejdssteder spændende fra f.eks. ministerier til børnehaver, alderdomshjem og lederstillinger i private organisationer – opnås der kun spredte signifikante sammenhænge, hvilket potentielt også kan skyldes det lavere antal observationer.

Hverken regelbaserede eller dialogbaserede har systematisk effekt på performancemålene.

Regelbaseret ledelse ser ikke ud til at påvirke performancemålene, med den undtagelse, at mindre regelstyring ledsages af lavere sandsynlighed for at medarbejderne siger op. Den dialogbaserede ledelse påvirker medarbejder-tilfredsheden i positiv retning; men der kan ikke spores robuste sammenhænge på andre performancemål som f.eks. på effektiviteten

Højt fokus på lederudvikling og lederevaluering samt fokus på intern kommunikation og vidensdeling øger effektiviteten

Det samme billede tegner sig for ledelsesværktøjernes effekt. Høj fokus på lederudvikling, -uddannelse og evaluering påvirker effektiviteten positivt og ganske markant; medens der ikke er nogen sammenhæng med de øvrige performancemål. Effektiviteten påvirkes også markant positivt af højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling og det samme gælder medarbejdertilfredshed, hvor der findes en anseelig positiv påvirkning.

Frihed i jobtilrettelæggelsen, og balance mellem familie og arbejdsliv virker på medarbejdernes tilfredshed sygefravær

Endelig viser analyserne, at en høj grad af fokus på arbejdsmiljø samt balance mellem familie- og arbejdsliv også har positiv og betydelig virkning på medarbejdernes tilfredshed og samtidigt mindskes medarbejdergennemstrømningen. Og det gennemsnitlige sygefravær er mindre, hvis der er frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet.

Hvilke ændringer er der sket i ledelsesformen og effekterne heraf på virksomhedernes performance siden undersøgelsen i 2006

Ledelsesformen i private virksomheder - fra 2006 til 2014.

Ledelsesstilen har ændret sig i en mere markant retning

Virksomhederne er blevet lidt mindre hierarkiske siden 2006. Dog er det stort set samme andel, der angiver at de har en centraliseret organisationsstruktur. Men omvendt er andelen, som har en flad struktur, vokset markant. Det samme gælder andelen af virksomheder, der styres i teams og selvstyrende grupper.

Andelen af virksomheder, hvis ledelse i høj eller meget høj grad udøves gennem regler og direktiver er vokset, men andelen som i høj eller meget høj grad udøver sin ledelse via dialog og samarbejde er også steget. Tilsvarende har andelen som slet ikke eller i mindre grad udøver ledelse med disse to ledelsesstile faldet. Ledelsesformen i virksomhederne enten er blevet mere udpræget regelbaseret eller mere udpræget dialogbaseret. I overensstemmelse med denne tendens til en mere markant ledelsesstil ses også, at andelen af virksomheder, som i høj eller meget grad udøver sin ledelse gennem ordrer alternativt motivation og respekt (eller holdninger og værdier), er vokset.

Mindre vægt på intern kommunikation og vidensdeling, samt lederudvikling

40 procent af respondenterne i 2006 undersøgelsen svarede, at den interne kommunikation var blevet styrket inden for de sidste tre år. Andelen af firmaer, som lægger vægt på at have en intern kommunikationspolitik, er stort uændret (og er i hvert fald ikke højere end tidligere). Samtidig er andelen af virksomheder der lægger vægt på at informere de ansatte om centrale forhold i firmaet samt om ændringer i disse, faldet markant. Ambitionerne om at informere medarbejderne om virksomhedens strategi og mål er også blevet lavere. En tilsvarende tendens ses ift. lederudvikling og tilbagevendende udviklingssamtaler

Balance mellem familie og arbejdsliv

Til gengæld er der kommet markant mere fokus på at skabe balance mellem familie og arbejdsliv.

Resultatløn anvendes i højere grad

Sluttelig er anvendelsen af specifikke resultatlønsformer relativt uændret, men den samlede andel af virksomheder, der bruger disse aflønningsformer, er steget ganske betydeligt.

Private virksomheder - hvad virkede i 2006 og hvad virker i 2014

Ikke markante ændringer i ledelsesstilens betydning for virksomhedernes performance

Ledelsesstilens betydning for performance har ikke ændret sig markant i forhold til 2006. Den dialogbaserede ledelsesstil virker i samme positive retning for performancemålene. Dog ses den forandring, at regelbaseret ledelse praktiseret i sin rene form har negative effekter på de bløde performancemål i 2014.

Ledelsesværktøjerne har enten uændret eller har fået stigende betydning for performance fra 2006 til 2014

Når det drejer sig om ledelsesværktøjerne viser undersøgelsen, at effekten af disse på performancevariablene enten er uændrede eller også er der blevet flere, der virker. En høj grad af resultatløns øger sandsynligheden for stort overskud i 2014; men ikke ifølge 2006-undersøgelsen. Og f.eks. skaber øget lederudvikling og –evaluering højere medarbejdertilfredshed i 2014, hvor der ikke var nogen særlig effekt i 2006. Det samme gælder vidensdeling og kommunikation, der i den aktuelle undersøgelse øger sandsynligheden for effektivitet og tilfredshed

Stat, region, kommuner, selvejende institutioner og non-profit organisationer – hvad har ændret sig siden 2006?

Ledelsesstilen er blevet mere fokuseret

Ændringerne i den ikke-private sektor er noget anderledes end i den private sektor. Andelen af organisationer, som har en (meget) høj grad af centraliseret ledelsesform, er steget betydeligt, og andelen af organisationer, hvor ledelsen i (meget) høj grad udøves via regler og direktiver, er også signifikant højere end i 2006. Det samme gælder andelen af virksomheder, som udøver ledelse gennem ordrer, overvågning og opfølgning; men dog fra forholdsvis lave niveauer. De store ændringer som kendetegner sektoren i perioden, især i kommuner og regioner, har således betydet en mere centraliseret ledelsesstil. Men der ses også en lignende udvikling for ledelse via dialog og i teams, og ledelsesstrukturen er blevet mere flad.

Mere fokus på lederudvikling

Ligesom tilfældet er for den private sektor er der mindre fokus på deltagelse i lederudvikling og efteruddannelse. Men til gengæld er interne tiltag som systematisk evaluering af ledere og lederudviklingssamtaler noget mere i fokus i 2014 end tilfældet var i 2006.

Kommunikation og vidensdeling

I den ikke-private sektor er der ligesom i en private sektor også sket en reduktion i andelen, som i (meget) høj grad lægger vægt

på at informere de ansatte om vigtige forhold og ændringer i disse samt på at sikre at medarbejderne kender til organisationens mål og strategi. Et andet fælles træk er den voksende betydning af vidensdeling mellem lederne.

Anvendelse af resultatløn

Ikke overraskende viser sammenligningen, at der er en større grad af anvendelse af resultatløn. Dette gælder især til den øverste ledelse og nøglemedarbejdere, hvorimod anvendelse af resultatløn er blevet mindre udbredt for almindelige medarbejdere.

Den ikke-private sektor - hvad virkede i 2006 og hvad virker i 2014

Undersøgelsen baserer sig på en relativ mindre stikprøve end for private virksomheder

I 2006-undersøgelsen påvistes der kun i begrænset omfang systematiske sammenhænge mellem ledelsesvariablene og de samme performance indikatorer, som er anvendt i nærværende undersøgelse. Forklaringen skulle især søges i, at analysen baserede sig på en relativ beskedne stikprøve, og selv om antallet af observationer i nærværende undersøgelse er noget højere, bør man fortsat være opmærksom på at manglende statistiske robuste sammenhænge i princippet også kan skyldes antallet af observationer og heterogeniteten i datamaterialet.

Begrænsede forandringer

Overordnet betragtet er der ikke sket særligt store forandringer i, hvilke ledelsesstile og –værktøjer, der virker på de forskellige performancemål og i hvilken grad.

Virkingen af dialogbaseret ledelse har ikke ændret sig

Den dialogbaserede ledelsesstil påvirker i begge undersøgelserne medarbejdertilfredsheden positivt; men har derudover ingen signifikante effekter på de øvrige performancemål, effektivitet, sygefravær og medarbejdergennemstrømningen.

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling

Højt fokus på kommunikation og vidensdeling har samme markante virkninger med ”rigtigt” fortegn på effektivitet, sygefravær og medarbejdergennemstrømning. Dette gælder både i 2006-undersøgelsen og i nærværende undersøgelse.

Virkingen af balance i familieliv uændret

Det samme gælder når det drejer sig om balance i familie- og arbejdsliv. I begge undersøgelser påvises en betydende positiv virkning på medarbejdernes tilfredshed og i begge undersøgelser påvirkes medarbejder gennemstrømningen i negativ retning.

Lederudvikling, lederevaluering....

Til gengæld er der en smule forandring for betydningen af lederudvikling, evaluering af ledere mv. I nærværende

undersøgelse findes en klar positiv effekt på effektiviteten; medens det i 2006-undersøgelsen alene var medarbejdergennemstrømningen, der blev påvirket

Samlet om performanceanalyserne i 2006 undersøgelsen ift. nærværende analyse

Små forandringer i den ikke-private sektor og nogle markante i private virksomheder.

Der er et betydeligt sammenfald af ledelsesværktøjer, der påvirker virksomhedens performance i 2006 og 2014. Men på enkelte punkter er der markante afvigelser. I nærværende undersøgelse ses en markant positiv virkning af resultatløn på virksomhedens overskud, hvilket ikke helt var tilfældet i 2006. Øget grad af lederudvikling og –evaluering øger i nærværende undersøgelse tilfredsheden og mindsker medarbejdergennemstrømningen, og det samme er tilfældet for øget fokus på kommunikation og vidensdeling. Dette kunne ikke påvises i 2006-undersøgelsen. Alt i alt ser god ledelse ud til at have mere tydelige virkninger for private virksomheder anno 2014 end i 2006.

I den ikke-private sektor er forskellene relativt små. Det er næsten de samme værktøjer og ledelsesstile, der i nærværende undersøgelse påvirker de samme performancemål som sidst, dvs i 2006.

Indledning

De seneste to årtiers forskning har vist, at der er store og vedværende produktivitsforskelle mellem virksomheder, selv inden for snævert definerede brancher, og at en meget stor del af disse ikke kan forklares med (observerbare) forskelle i den arbejdskraft, maskinpark, udstyr eller andre inputs de bruger. Så hvad kan disse vedværende forskelle bero på? Én faktor, der tit peges, på er forskelle i hvordan organisationer er ledet, eller kort sagt, ledelseskvalitet. I en meget citeret oversigt af den økonomiske litteratur om årsagerne til produktivitsforskelle mellem virksomhed, kommer forfatteren, Chad Syverson (2011) med følgende tørre bemærkning om diskussionen om ledelseskvalitet: ”*no potential driving factor of productivity has seen a higher ratio of speculation to empirical study*”.

Det er også rigtigt, at der er forbavsende lidt systematisk evidens for, hvad effekten af god ledelse betyder for virksomheders performance, hvorvidt forskelle i ledelse kan bidrage til forståelse af de betydende og vedværende forskelle, og sidst men ikke mindst, hvad som kendetegner god ledelse. Selv om dette udgør kernen i det, der bliver undervist på handelshøjskoler verden rundt, er en meget stor del af evidensen baseret på undersøgelser som benytter sig af én eller meget få observationer, det vil sige case studier. Der er ikke mange frihedsgrader i en statistisk analyse af én observation, og endvidere er valget af den enkelte observation typisk heller ikke tilfældig, hvilket vanskeliggør muligheden for at udstikke generelle anbefalinger. Hvis man i stedet ser på et antal succesfulde firmaer for at finde ud af, hvad de har fælles, er der stadigvæk et betragteligt problem, nemlig at der ikke er en eller flere såkaldte ”counterfactuals” at sammenligne disse succeshistorier med.

For syv år siden lavede vi i samarbejde med Lederne en spørgeskemaundersøgelse (Eriksson, Madsen og Smith 2007; se også Eriksson og Smith 2007) om hvordan danske virksomheder ledes og koblingen til deres performance, Undersøgelsen tog udgangspunkt i et relativt stort og detaljeret datamateriale indsamlet fra ca. 1650 ledere i et stort antal store og mellemstore virksomheder. På det tidspunkt var det den første undersøgelse af denne type i Danmark (og det er den stadigvæk), og der var heller ikke mange internationale forbilleder. I denne rapport gentages undersøgelsen fra 2006 med et antal mindre ændringer, men desuden tilføjes nogle nye spørgsmål.

Siden 2006 er der imidlertid mange forhold, som har ændret sig. Den danske økonomi er som økonomierne i alle andre lande blevet ramt af den finansielle krise og den efter følgende dybe økonomiske recession. Der er også sket mange ændringer i den offentlige sektor, som også dækkes af undersøgelsen. På den akademiske front er der kommet flere studier, som er baserede på datamateriale som indeholder detaljeret information om ledelsen af virksomheden og om virksomhedens performance.

I udarbejdningen af det spørgeskema, der blev brugt i den aktuelle undersøgelse, som blev gennemført i maj måned 2014, har vi også i vis udstrækning ladet os inspirere af disse nyere studier, ikke mindst fordi, dette muliggør en senere sammenligning af ledelsesformer, kulturer og -stile samt anvendelsen af ledelsesværktøjer i Danmark med praksis i andre lande. Naturligvis er en anden interessant sammenligning med situation i 2006; hvorvidt og hvordan der er sket

ændringer i, hvordan danske virksomheder og organisationer er ledet. Én mulighed er, at de svære tider medvirker til at firmaerne prøver at opgradere sine ledelsespraktikker.

Lige som i den tidligere undersøgelse er et af formålene at erholde en detaljeret beskrivelse af ledelsespraksis men især er det formålet at analysere, hvordan forskellige metoder og former for ledelse påvirker virksomhedens performance. Performance måles på flere succes-kriterier, såvel traditionelle, ”hårde” mål (typisk bundlinjen) som mere ”bløde” mål såsom medarbejdertilfredshed og -gennemstrømning. Hensigten er, at give et bud på, hvad som virker positivt/negativt på de enkelte performanceindikatorer. Ud over at der kan være sket ændringer i virksomhedernes ledelsespraksis, kan det ikke udelukkes, at de ledelsestiltag som virker i dag er delvis andre end de, som havde størst effekt i perioden op til den økonomiske krise.

Efter næste afsnit som giver en mere detaljeret beskrivelse af selve undersøgelsen og respondenterne, følger fem afsnit (2-6), som præsenterer det overordnede billede for den private sektors ledelsesforhold, ledelsesstil, performancemål, og sammenhængen mellem ledelsesstil og -værktøjer samt performance. Afsnit 7 redegør for resultaterne fra et studium, som kombinerer disse aspekter i en statistisk helhedsorienteret analyse, igen for den private sektor men nu på basis af data fra de enkelte virksomheder og ledere. Afsnit 8 og 9 indeholder tilsvarende beskrivelser og analyser for virksomheder og organisationer i den ikke-private sektor. Sammenligningen med 2006-undersøgelsen af god ledelse sammenholdes med nærværende undersøgelse i afsnit 10. Dels sammenlignes ledelsespraksis i 2014 med de former, vi observerede i 2006, dels sammenlignes resultaterne fra analyserne af, hvad der påvirkede performanceindikatorerne i 2006 med de nye resultater for 2014. Fokus er med andre ord såvel på eventuelle ændringer i ledelsespraksis som på, hvordan en given form eller et givet ledelsesværktøj påvirker performance.

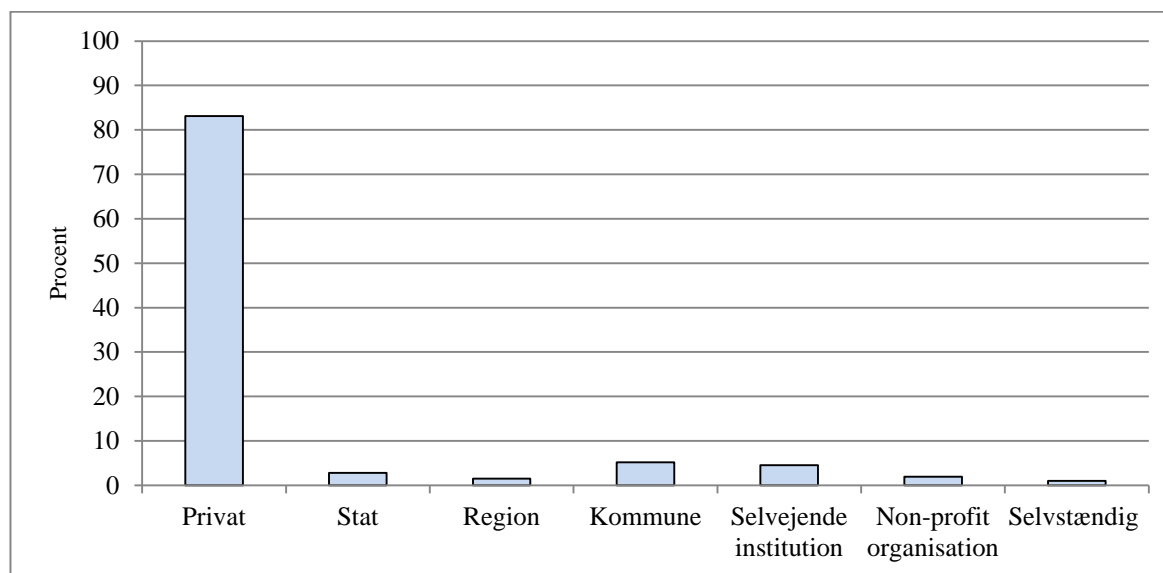
1. Om undersøgelsen

Projektet baserer sig på en webbaseret spørgeskemaundersøgelse, der i perioden den 19. til 30. maj måned 2014 blev gennemført af Lederne Hovedorganisation i samarbejde med forskere fra Århus Universitet. Analyseinstituttet YouGov stod for den praktiske gennemførelse af undersøgelsen. Der medvirkede i alt 3737 medlemmer af Lederne. Selve spørgeskemaet ses i bilag 1.

Undersøgelsespopulationen udgøres af det såkaldte Lederpanel hos Lederne, og det omfatter ledere, der er ansat i private virksomheder, ledere i offentlige institutioner, ledere der er selvstændige samt ledere ansat i selvejende institutioner eller i non-profit organisationer.

Ca. 83 procent af de ledere, der har deltaget i undersøgelsen var på undersøgelsestidspunktet ansat i private virksomheder, heraf var 1 procent selvstændige. Offentligt ansatte, hvorved forstås ledere, der enten er ansat i stat, region eller (især) kommuner udgjorde knap 10%. Den resterende del af de medvirkende ledere var ansat i selvejende institutioner, non-profit organisationer – nævnt i faldende betydning, jf. figur 1.

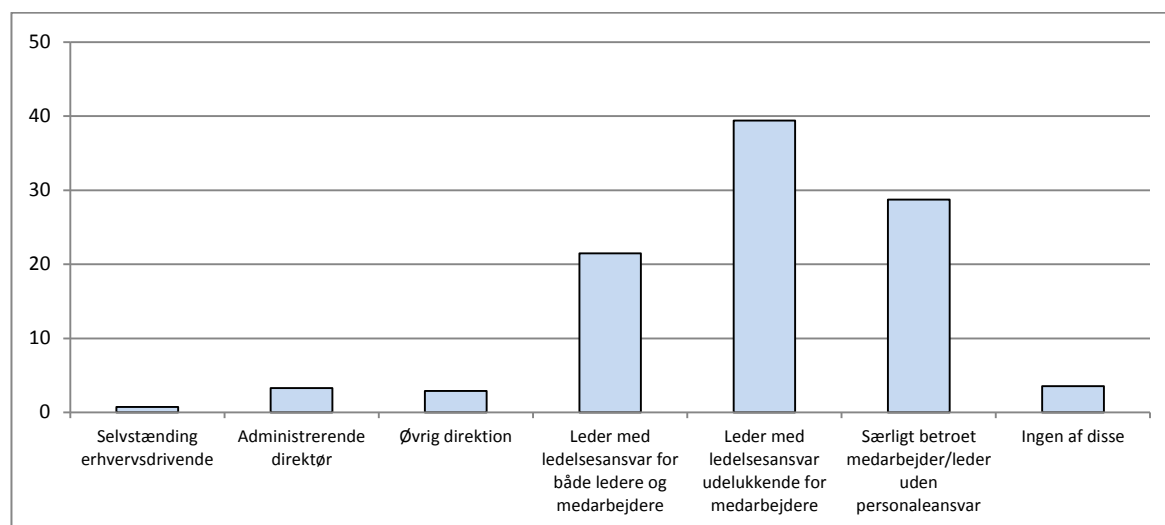
Figur 1. Medvirkende ledere fordelt efter virksomhedstype.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål E. Figuren bygger på 3737 svar.

Figur 2 viser lederne opdelt efter stillingstype. Undersøgelsens mest almindelige ledertype er ledere med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere, ca. 39 procent. Dette er selvfølgelig ikke overraskende eftersom ledelsespyramiden bliver bredere i takt med at man nærmer sig det egentlige medarbejderlag. Særligt betroede medarbejdere uden ledelsesansvar udgør ca. 28 procent af samplet, medens administrerende direktører udgør 3 procent.

Figur 2. Medvirkende ledere opdelt efter stillingstype, procent.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen. Figuren bygger på 3737 svar.

34 procent af de medvirkende er kvinder, hvilket nogenlunde svarer til den andel af kvinder i ledelse (bredt defineret) som oplyses i Danmarks Statistiks registre. 18 procent af de deltagende ledere er under 40 år, ca. 38 procent tilhører aldersintervallet 40-49 år og ca. 36 procent er mellem 45 og 59 år gamle. Den resterende gruppe af +60 årige udgør ca. 7 procent. Alle aldersgrupper er således repræsenteret i undersøgelsen.

Ses der på ledernes uddannelse viser det sig, at 67 procent af deltagerne i undersøgelsen har en eller anden form for videregående uddannelse. 43 procent af de deltagende i undersøgelsen er således i besiddelse af enten en mellemlang eller lang videregående uddannelse - for kvindernes vedkommende drejer det sig om 50 procent, medens kun 28 procent af mændene er i besiddelse af en formel uddannelse på dette niveau. Kvinderne har således højere formel uddannelseskompetence end mændene, hvilket atter svarer til det mønster, man ser i Danmarks Statistiks registre.

De medvirkende ledes gennemsnitlige erhvervs erfaring var på undersøgelsestidspunktet ca. 25 år og 10 år i den virksomhed, hvor den pågældende er ansat samt 8 år i det aktuelle job i virksomheden.

30 procent af de ledere, der deltog i undersøgelsen, arbejdede i landsdelen København og omegn, 16 procent er ansat på Sydjyske arbejdspladser, tæt fulgt af Østjylland, som stod for 15 procent af svarene. Resten af respondenterne fordeler sig med 6-8 procent i områderne Fyn, Nordjylland, Nord-Østsjælland samt Vestsjælland, Lolland og Falster samt Bornholm. Den geografiske fordeling i undersøgelsen stemmer ikke fuldstændig overens med fordelingen i Danmarks Statistiks erhvervsstatistik. København og omegn er således svagt overrepræsenteret svarende til 3

procentpoint. Det samme gælder Syddjylland (3 procentpoint); men ellers er afvigelserne af mindre omfang.¹

Ses der på sammenhængen mellem de deltagende ledere og virksomhedsstørrelsen, er godt 60 procent ansat i virksomheder med mere end 100 ansatte, hvilket svarer relativt præcist til de tilsvarende beskæftigelsesfordelinger i Danmarks Statistiks firmafordeling.

Tabel 1. Lederne i undersøgelsen fordelt efter virksomhedens størrelse i Danmark.

	Procent
Under 25 ansatte	15,7
25-49 ansatte	10,8
50-99 ansatte	11,5
100-249 ansatte	16,6
250-500 ansatte	10,9
Over 500 ansatte	34,6
I alt	100%
Antal svar	3737

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, spm C.

Til gengæld er ledere i de mindste virksomheder i undersøgelsen (<25 ansatte) underrepræsenteret, idet den samlede beskæftigelse i denne størrelseskategori er ca. 25 procent ifølge Danmarks Statistik.²

Alt i alt må undersøgelsen i forhold til ovenstående dog anses for at være ganske repræsentativ.

¹ Se AE (2014): ”Det danske arbejdsmarked udvikler sig skævt”.

² Det er usikkert, hvad denne afvigelse betyder for analyserne nedenfor.

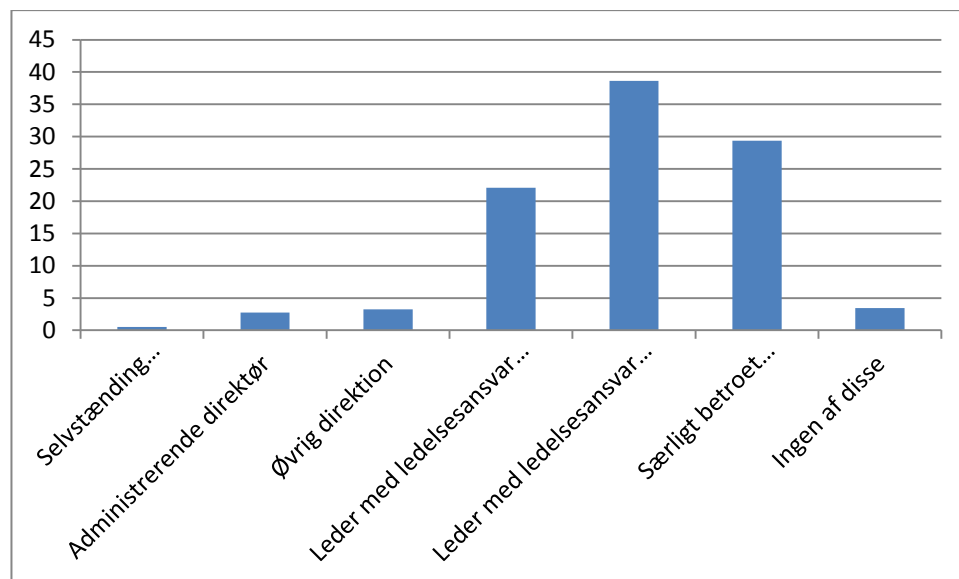
2. Ledelsesforholdene i private virksomheder

I de følgende afsnit behandles ledelsesforholdene i private virksomheder og først gives en kort oversigt over karakteristika hos de privatansatte ledere, der deltog. Denne del af undersøgelsen omfatter 3105 privatansatte ledere. Disse fordeler sig med 45 procent i fremstillingsvirksomhed og 41 procent arbejdede indenfor de liberale erhverv og 2 procent var ansat indenfor skov- og landbrug.³

26 procent af lederne var ansat i virksomheder med højst 50 ansatte, 29 procent arbejde i virksomheder med mellem 50 og 250 ansatte. En tredjedel af respondenterne arbejdede i virksomheder med over 500 ansatte. Endelig gælder det, at 30 procent af de deltagende ledere var ansat i familieejede selskaber og tilsvarende var 30 procent på tidspunktet for undersøgelsen ansat i et datterselskab af en udenlandsk ejet virksomhed.

Gennemsnitslederen, der på undersøgelsestidspunktet var 47 år gammel, har en samlet erhvervs erfaring på 25 år, 10 år på virksomheden og 7 år i det aktuelle job. Ses der på ledernes uddannelse havde 62 procent af lederne en videregående uddannelse, heraf havde knap 11 procent en lang videregående uddannelse.

Figur 3. Medvirkende ledere opdelt efter stillingstype, private virksomheder, procent.



Anm. Søjle nummer 4 rummer ledere med ledelsesansvar overfor såvel ledere som alm. Medarbejdere. Søjle 5 dækker over ledere med ledelsesansvar overfor medarbejdere. Søjle 6 indeholder særligt betroede medarbejdere og ledere uden personaleansvar.
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm E.

³12 procent af de medvirkende har angivet en specifik branche.

Endelig gælder, at ca. 6 procent af de deltagende ledere på undersøgelsestidspunktet var en del af direktionen, jf. figur 3. Udenfor direktionen har 22 procent af lederne ledelsesansvar overfor såvel andre ledere som medarbejdere, medens 38 procent alene har ledelsesansvar overfor andre medarbejdere, der ikke er en del af ledelsen. Igen gælder, at i takt med at man bevæger sig nedad i ledelsespyramiden, vokser den relative andel af ledere – af naturlige grunde.

2.1 Ledelsesformen

Tabel 2 viser de medvirkende ledesers svar på en række spørgsmål, der beskriver forskellige ledelsesstile. For de fleste spørgsmål (på nær et enkelt) gælder det således, at svarkategorien 'i nogen grad' som regel omfatter godt 1/3 af svarene +/- et par procent. Men i yderpunkterne er der naturligvis nogen variation i svarfordelingen.

Det viser sig således, at 34 procent af lederne beskriver ledelsesformen som i høj eller meget høj grad centraliseret på deres arbejdsplads, medens 26 procent svarer, at ledelsen i mindre eller ringe grad er centraliseret. Der er altså en tendens i retning af, at ledelsen virker centraliseret for de ledere, der deltager i undersøgelsen.

Tabel 2. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen på virksomheden som helhed?

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Den er centraliseret	11,61	22,41	38,73	21,20	6,05	100%
Den udøves gennem regler og direktiver	9,55	20,74	34,07	28,00	7,64	100%
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	7,65	16,96	33,22	32,00	10,17	100%
Den udøves gennem ordrer	7,80	17,10	34,81	31,90	8,38	100%
Der er en flad ledelsesstruktur	12,36	23,42	31,60	22,46	10,16	100%
Den er organiseret i teams og selvstyrede grupper	8,48	24,85	34,84	21,00	10,83	100%
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	7,30	27,31	37,50	22,38	5,50	100%
Den udøves gennem dialog og samarbejde	10,16	30,03	34,17	20,19	5,44	100%
Den udøves gennem holdninger og værdier	13,57	30,61	33,39	16,77	5,65	100%
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	10,67	28,15	32,68	20,89	7,61	100%
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	22,95	33,74	25,74	13,96	3,60	100%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm.6. Svarfordelingen er rensset for kategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør i gennemsnit 1,5 procent af de afgivne svar.

Godt 30 procent af lederne svarer, at ledelsen i høj eller meget høj grad udøves gennem regler og direktiver. Men omvendt er der ca. 36 procent, der mener, at denne ledelsesform kun anvendes i

mindre eller ringe grad. En tilsvarende tendens ses for opfattelsen af ledelse gennem ordrer. Her svarer 40 procent, at dette kun finder sted i mindre eller ringe grad, og kun 25 procent svarer, at dette sker i 'høj eller meget høj grad'.

Ses der på spørgsmålene, der vedrører de andre ledelsesstile, er det iøjnefaldende, at 40 procent af svarene peger på, at ledelsen udøves gennem dialog og samarbejde. Ca. samme andel kan læses for en ledelsesstil, der udøves gennem motivation og gensidig respekt, og holdninger og værdier spiller i høj eller i meget høj grad en rolle i virksomhederne for ca. 44 procent af respondenterne

Tabel 3. Hvordan vil du beskrive de betydelige ændringer i ledelsesformen, der er sket indenfor de seneste 5 år.

	Ja Antal	Ja Procent
Ledelsesformen er blevet mere centraliseret	542	31,6
Der er kommet en fladere ledelsesstruktur	316	18,4
Medarbejderne er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper	342	19,9
Beslutninger uddelegeres i større udstrækning end tidligere	366	21,3
Ledelsen udøves mere gennem overvågning og opfølgning	481	28
Ledelsen udøves mere gennem regler, direktiver og ordrer	502	29,2
Ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde	487	28,3
Ledelsen udøves mere gennem holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt	530	30,8
-----Virksomhedskulturen -----		
Der er blevet mere udbredt frygt for at begå fejl	397	23,1
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejderne	249	14,5
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejdere og ledere	342	19,9
Der er kommet større modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	313	18,2
Der er kommet større fokus på medarbejdertrivsel	534	31,1
Arbejdspresset er blevet større	1028	59,8
Samarbejdet i ledergruppen er blevet bedre	473	27,5
Der er kommet mere konkurrence mellem medarbejderne	277	16,1
Kommunikationen internt i virksomheden er blevet styrket	557	32,4
Der er kommet større fokus på økonomi/resultater	1236	71,9

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm.6, renset for "ved ikke" svar. Disse udgør i gennemsnit, 1,5 procent.

Tabel 3 viser, i hvilken retning ledelsesformen og den generelle virksomhedskultur har ændret sig. Tabellen rummer kun svar fra ledere, der angiver, at der har fundet ændringer sted. Der er efterfølgende svaret på spørgsmålene enkeltvis, hvilket indebærer, at et ja i et spørgsmål ikke

udelukker, at man kan svare ja på det næste spørgsmål. Tabellens 'ja'-procenter summerer således ikke til 100 procent.

Tabellen viser først og fremmest, at ledelsesformen og virksomhedskulturen ændrer sig. Ca. 30 procent af deltagerne angiver, at ledelsesformen er blevet mere centraliseret, og en tilsvarende andel angiver, at ledelsen i højere grad udøves gennem ordrer, regler og direktiver. Men omvendt svarer ca. 30 procent, at ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde og gennem holdninger, værdier og respekt. Ses der på virksomhedskulturen er det mest bemærkelsesværdige, at næsten 60 procent af de adspurgte ledere svarer, at arbejdspresset er blevet større. Og 72 procent angiver, at der er blevet større fokus på økonomi og resultater, hvilket formentlig delvist er en følge af den aktuelle konjunktursituation.

2.2 Virksomhedens interne kommunikation

I det følgende fokuseres der på virksomhedernes kommunikationsforhold. Gode kommunikationsforhold og informationsflow er naturligvis vigtig i forhold til hvor godt virksomheden klarer sig, dels målt på økonomiske parametre; men også i forhold til eksempelvis medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning osv. Grundlæggende er valg af kommunikationsstrategi et ledelsesværktøj; men kommunikationsforholdene i en virksomhed er selvfølgelig ikke altid udtryk for en eksplicit valgt strategi.

Tabel 4. Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	16,1	35,1	29,4	14,7	4,9	100%
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	21,5	33,8	25,5	13,1	6,2	100%
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	4,5	11,2	26,0	43,9	14,5	100%
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne	9,7	27,3	34,6	21,5	6,9	100%
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	11,0	32,0	33,6	17,6	5,9	100%
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	6,6	17,8	25,1	24,8	25,8	100%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 7, brutto 3105 svar. Svarfordelingen er rensset for kategorien "ved ikke", denne udgør i gennemsnit 1,6 procent af de afgivne svar. Dog angiver 6,3 procent af lederne svaret 'ved ikke' til det sidste spørgsmål angående kommunikationspolitik

Tabellen viser generelt, at virksomhederne er opmærksomme på, at information om væsentlige forhold, mål og strategier til medarbejdere er vigtig. Over halvdelen af respondenterne svarer

således, at der lægges vægt herpå i høj eller meget høj grad. Der lægges også vægt på vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne, men i lidt mindre grad end til medarbejderne.

Tabel 5 viser, at e-mail og intranet i dag spiller en stor rolle i den interne kommunikation; men ved siden af den elektroniske kommunikation spiller den personlige formidling stadig en stor rolle. Således angiver mere end 70 procent af lederne, at virksomheden afholder egentlige medarbejdermøder, og næsten 40 procent angiver, at ledelsens mål og strategi kommunikerer face-to-face.

Tabel 5. Hvordan kommunikerer der i virksomheden?

	Ja		Nej	
	Antal svar	Procent	Antal svar	Procent
Kommunikationen til medarbejderne om strategi, mål og lignende sker hovedsageligt gennem				
E-Mail	1944	61,4	1222	38,6
Intranet	1407	44,4	1759	55,6
Skriftligt (opslag, nyhedsbreve)	863	27,3	2303	72,4
Face-to-face	1676	52,9	1490	47,1
Medarbejdermøder	1908	60,3	1258	39,7
Andet	127	4,0	3039	96,0
Hvordan kommunikerer der om mål og strategi?				
Direkte fra topledelsen	2027	64,0	1139	36
Via mellemlederne	1685	52,2	1482	46,8
Andet	2939	92,8	227	7,2

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål. 8, i alt 3105 svar.

2.3 Leder evaluering og efteruddannelse

Tabel 6 viser svarfordelingen på en række spørgsmål om uddannelse og evaluering af ledere. Det mest bemærkelsesværdige ved svarfordelingerne er, at det er et generelt træk, at værdierne i svarkategorien 'slet ikke' er betydeligt højere end værdierne i kategorien 'i meget høj grad'. F.eks. svarer 26 procent at der slet ikke lægges vægt på at lederne deltager i efteruddannelse eller lederudvikling mod 5 procent af svarene, der angiver, at der i meget høj grad lægges vægt på dette.

Vægt på systematisk evaluering af lederne fordeler sig tilsvarende skævt. I over 50 procent af svarene angives, at der i mindre grad eller slet ikke lægges vægt på dette ledelsesværktøj. Dette er meget bemærkelsesværdigt.

Tabel 6. Efteruddannelse og evaluering af lederne

Procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	5,3	16,7	25,9	25,8	26,3	100
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	2,6	9,61	20,8	25,6	41,4	100
Der foregår systematisk evaluering af lederne	6,4	17,4	24,4	24,8	27,1	100
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingsamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	11,7	24,9	24,5	18,8	20,2	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 12.1, 12.2, 12.6 og 12.7 3105 svar

2.4 Resultatløn

Anvendelse af incitamentsbaserede lønsystemer, har som bekendt som mål, at øge medarbejdernes engagement og performance i deres job, og det er den almindelige opfattelse, at det efterhånden er et dominerende ledelsesredskab i danske virksomheder. Tabel 7 viser, at den mest udbredte form for resultatløn er individbaserede bonus til topledelsen og de øvrige medarbejdere – angives i ca. 27 procent af svarene. Kun 25 procent af lederne svarer, at individbaserede bonus systemer ikke anvendes i deres virksomhed. Anvendelse af aktieoptioner anvendes især til topledelsen; men er mindre hyppig som resultatløn; hvilket formentlig skyldes, at de fleste virksomheder ikke er børsnoterede. Til gengæld forekommer overskudsafhængig resultatløn lidt mere hyppigt. Denne form er også mest udbredt til ledelsen, ca. 18 procent. I alt kan det beregnes at knap ¾ af virksomhederne benytter sig af en eller anden form for resultatløn.

Tabel 7. Resultatlønsformer, procent

Procent	Aktieoptioner	Bonus		Overskuds afh. Resultatløn	Andre former
		Individ	Team		
Topleledelsen	14,7	27,4	5,2	17,5	7,3
Øvrige ledere	4,3	27,2	6,2	12,7	5,2
Nøglemedarbejdere	3,1	24,8	8,6	9,3	6
Alle medarbejdere	2,9	17,9	12,5	13,9	5,1
Anvendes ikke	59,5	25,3	61,8	48,3	49,2

Anm. Tabellen angiver, hvor stor en del af lederne, der angiver, at den pågældende resultatlønsform anvendes. Man kan således have afkrydset flere muligheder. Procenterne summerer derfor ikke til 100 – hverken række- eller søjlevist.

'Ved ikke' svar er fjernet på forhånd. Der er fjernet mellem 12 og 32 procent af de angivne svar.

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen, Spørgsmål 26-30, brutto 3105 svar

3. Ledelsesstil – private virksomheder

God ledelse er ikke et helt entydigt begreb og spørgeskemaundersøgelsen giver et udtryk af muligheder for konstruktion af indikatorer, som kan pege i retning af forskellige ledelsesstile. I nærende analyse anvendes i nogen grad de samme definition af 'god ledelse' som i Eriksson m.fl. (2007), hvilket muliggør sammenligninger af de resultater, der blev påvist i den daværende analyse af performance og ledelsesforhold.

De ledelsesstile, som spørgeskemaundersøgelsen giver mulighed for at analysere virkningerne af, og som har en potentiel effekt på, hvorledes virksomheden klarer sig, kan sjældent rummes i bare ét spørgsmål. Derfor anvendes der i analyserne nedenfor typisk sammensatte ledelsesindikatorer.

Én mulig ledelsesstil er ledelse, der udøves gennem dialog og samarbejde; ledelse, der udøves med holdninger og værdier samt gennem motivation og gensidig respekt. Der er konstrueret én samlet indikator, som repræsenterer de tre ledelsesstile under et – *dialogbaseret ledelse*. I spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 3.6, 3.8 samt 3.10 har lederne på en 5-punktsskala, der spænder over svarene 'i meget høj grad' 'til slet ikke', besvaret spørgsmålene:

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

- Den udøves gennem dialog og samarbejde
- Den udøves gennem holdninger og værdier
- Den udøves gennem motivation og gensidig respekt

Indikatoren er konstrueret ud fra såvel de svar, der gælder den del af virksomheden, som lederen selv er ansat i og i virksomheden som helhed, afhængig af om virksomheden har flere arbejdssteder eller afdelinger. De medvirkende ledere har givetvis bedst kendskab til den organisation, som de selv er en del af; men det er selvfølgelig også relevant at vurdere ledelsesforholdene i hele virksomheden. Dette forhold tages der højde for i de egentlige analyser, idet, der foretages en vægtning af svarene for personer, der er ansat i samme virksomhed. Vægtningen betyder, at der tildeles en værdi for den pågældende virksomhed. Herved fås et gennemsnitligt billede af ledelsesstilen i hele virksomheden.

For hvert spørgsmål deles personer op efter, hvorvidt summen af deres svarværdi på samtlige 3 spørgsmål ligger over eller under den tekniske gennemsnitsværdi for de tre spørgsmål. I alt kan en person maksimalt score 15 point og minimalt 3 point. Virksomhedens ledelsesform siges herefter at være *dialogbaseret*, hvis scoren er større eller lig 8.

En anderledes ledelsesstil er den centraliserede form, en stil der udføres gennem regler og direktiver; gennem overvågning og opfølgning og gennem ordrer. Denne ledelsesform betegnes i det følgende som *regelbaseret ledelse*. Indikatoren er beregnet ud fra spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 3.1, 3.5, 3.7 og 3.9.

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

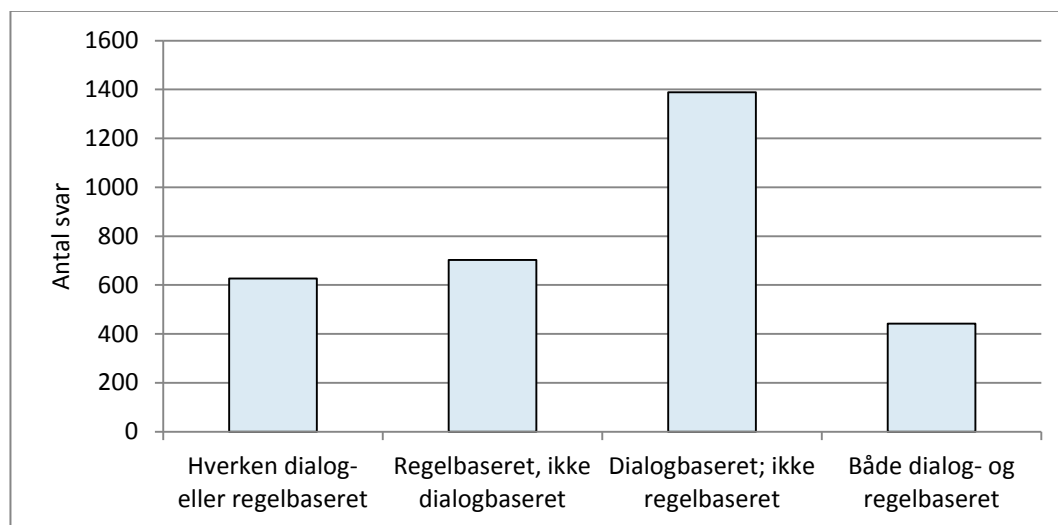
- Den er centraliseret
- Den udøves gennem regler og direktiver
- Den udøves gennem overvågning og opfølgning
- Den udøves gennem ordrer

Som ovenfor angiver værdien 5 svaret '*i meget høj grad*' og værdien 1 angiver svaret '*slet ikke*'. Den maksimale score for de fire spørgsmål samlet er 20, som altså opnås, hvis en leder har svaret '*i meget høj grad*' på samtlige spørgsmål og den minimale score fås til 4, hvis der til samtlige spørgsmål er svaret '*slet ikke*'. Såfremt summen er større eller lig 11, siges ledelsesformen at være regelbaseret.

Et eventuelt problem ved konstruktionen af variablene er, at det er muligt for en respondent at opfylde kravene til regelbaseret ledelse, samtidigt med at ledelsesformen også viser sig at være dialogbaseret. Derfor er der i analysen eksperimenteret med modellerne. Der er foretaget analyser kun på de observationer, der er 'enten eller' og på hele datasættet, jf. diskussionen senere.

Figur 4 viser antallet af svar – opgjort på personer efter ledelsesstilen. Figuren bygger på svarene fra 3105 ledere. Figuren er således ikke korrigeret for, at personer evt. kan være ansat i den samme virksomhed.

Figur 4. Ledere fordelt efter ledelsesstil, dialog- versus regelbaseret ledelse



Kilde. Spørgeskemaundersøgelsen. Beregninger på basis af spm. 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10.

I alt opfylder svarene fra 1389 ledere at ledelsesstilen kan karakteriseres som ren dialogbaseret i den del af virksomheden, hvor den pågældende selv er ansat. samtidigt med, at stilen ikke er regelbaseret. Tilsvarende ses, at 703 ledere har angivet, at den del af virksomheden, hvor de selv er ansat kendetegnes ved en ren regelbaseret ledelsesstil. Figuren viser også, at 626 respondenter svarer 'hverken eller', dvs. finder at deres virksomhed ikke karakteriseres ved enten regel eller dialogbaseret ledelse. Resten opfylder svarene kravet til, at deres virksomhed falder ind under begge karakteristika

4. Performancemål – private virksomheder

Hensigten med undersøgelsen er at analysere hvilke ledelsesformer, der påvirker virksomhedens succes og performance - overordnet set, om 'god ledelse' har en synlig effekt målt på en række

Box 1. Performanceindikatorer

1. Virksomhedens indtjening
2. Vækst i virksomhedens omsætning
3. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder inden for branchen
4. Medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder inden for branchen
5. Medarbejdergennemstrømning
6. Svøgefraværet i virksomheden

resultat indikatorer. Som nævnt ovenfor blev der afholdt en lignende undersøgelse i 2006, og ved den lejlighed blev der blandt andet anvendt de 6 indikatorer, der er vist i box 1.

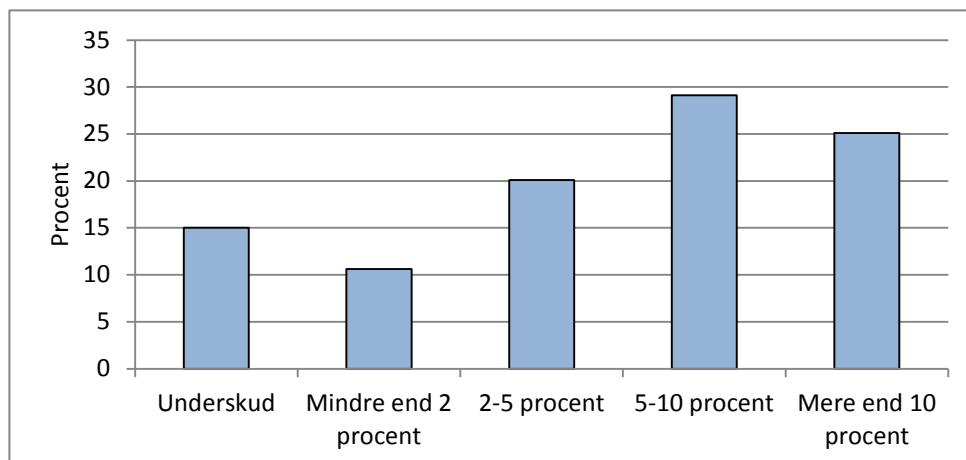
De tre førstnævnte performancemål *indtjening*, *omsætningsvækst* og *effektivitet* kan betegnes som klassiske økonomiske succes indikatorer. Det er udenfor diskussion, at disse tre indikatorer er af interesse, når man vil diskutere, hvad god ledelse betyder for en virksomhed. Målene belyser situationen her og nu; Medarbejdertilfredshed, lavt sygefravær, medarbejdergennemstrømning er mere bløde performancemål, som ikke ses på bundlinjen her og nu. Bortset fra at god performance bedømt på disse mål er

nødvendigt ud fra selvfølgelige krav om gode psykiske og fysiske arbejdsforhold, såvel som af ledelse, der af medarbejderne betragtes som helt væsentlige, så peger disse indikatorerne ligeledes ud i fremtiden ud fra en økonomisk betragtning. Virksomheder, der performer godt på f.eks. høj medarbejder tilfredshed, er i stand til at holde på medarbejderne, og har de også et lavt sygefravær må den selvfølgelig antages at have et væsentligt bedre internt fundament for fremtidig økonomisk performance. Høj medarbejdergennemstrømning peger i samme retning. I takt med at flere medarbejdere forlader virksomheden, går der naturligvis ofte humankapital tabt, og virksomheden må i mange tilfælde ofre ressourcer på at oparbejde job-specifik viden hos nye medarbejdere.

I det følgende anvendes ovenstående performancemål. Herved muliggøres en sammenligning med resultaterne i den undersøgelse af ledelse og performance, der blev gennemført i 2006. Nedenfor præsenteres simple svarfordelinger for hver af disse indikatorer.

Det mest almindelige overskud ligger som ventet i intervallet 5-10 procent af omsætningen og ikke overraskende befinder tæt på 30 procent af virksomhederne sig i denne kategori. Men det er også værd at bemærke at ca. en fjerdedel af virksomheder er i stand til at generere et overskud på over 10 procent. I den modsatte ende ses at 15 procent af virksomhederne kører med underskud. I analyserne nedenfor betragtes det som et succeskriterium at have en høj indtjening.

Figur 5. Virksomhedens driftsoverskud i det seneste regnskabsår i procent af omsætningen.

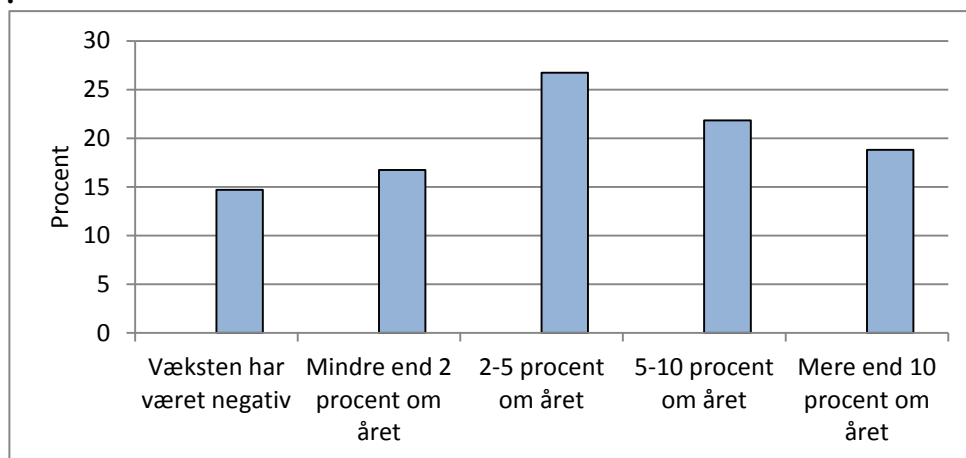


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse*, spm.46.

Anm. Tallene i tabellen er korrigeret for, at de adspurgte ledere eventuelt arbejder i samme virksomhed. Svarene for denne type respondenter er således vægtet sammen til én observation. Figuren baserer sig på svar fra ledere i alt 2019 forskellige virksomheder. Fordelingen er beregnet eksklusiv svarkategorien *Ved ikke*, der udgør 18 procent, hvilket må anses for et højt bortfald.

Høj omsætningsvækst opfattes hyppigt som en naturlig succes parameter. Høj vækst i omsætning er selvfølgelig ikke automatisk udtryk for højere indtjening; men omvendt vil en høj vækst mange gange være udtryk for god forretningsudvikling, der fører til højere indtjening og bedre forhold og muligheder for medarbejderne. Omsætningsvæksten gennem de sidste 3 år er meget jævnt fordelt. Der er flest virksomheder præsenteret i den midterste værdi, nemlig 2-5 procent om året.

Figur 6. Virksomhedens omsætningsvækst gennem de sidste 3 år, procent p.a.

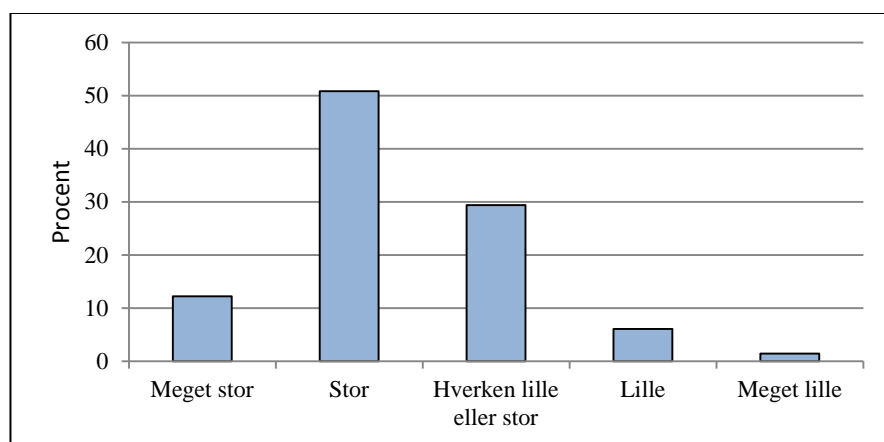


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse*, spm.48 Se anmærkning til figur 5

Overskud og vækst er naturligt forbundne med de øvrige indikatorer. Effektive virksomheder har et naturligt fortrin ift. at klare sig godt målt på de økonomiske indikatorer, og derfor kan god performance på effektivitet betragtes som et underliggende succeskriterium.

Svarfordelingen på spørgsmålet om virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder i branchen ses i figur 7. Svarene peger tydeligvis i retning af, at de medvirkende ledere repræsenterer virksomheder, der ifølge dem selv, er relativt effektive. Potentielt kan der være en selektionsskævhed til stede, såfremt, der er en tendens til at ledere fra netop denne type virksomheder er mest motiverede til at deltage i undersøgelsen. Desuden kan der være en tendens til, at man overvurderer effektiviteten på sin egen arbejdsplads.

Figur 7. Hvordan vil du generelt bedømme effektiviteten på arbejdspladsen i forhold til andre virksomheder i branchen?

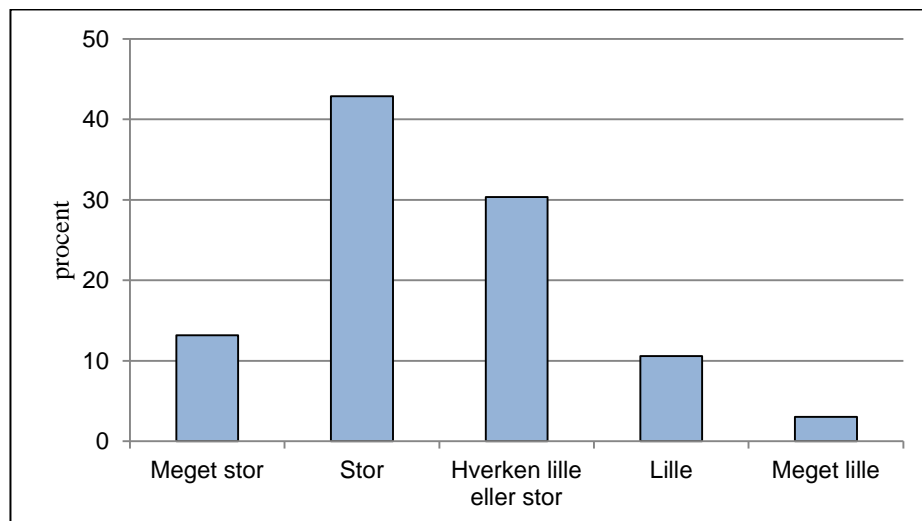


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse*, s.24. Se anmærkning figur 5. Ved ikke svar udgør 1,1 procent .

For knap 15 procent af virksomhederne angives det, at medarbejderne er 'lidt eller meget lidt' tilfredse med deres arbejdsplads, hvilket ca. svarer til den del af virksomhederne, hvor der er en 'meget stor' tilfredshed, se figur 8.

Til gengæld er det over 40 procent af virksomhederne, der karakteriseres ved, at der er stor tilfredshed blandt medarbejderne. En stor grad af medarbejdertilfredshed må naturligvis ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv anses for at være et succeskriterium i sig selv. I et fremtidsmæssigt perspektiv gælder det desuden, at bæredygtig økonomisk performance kræver motiverede og tilfredse medarbejdere.

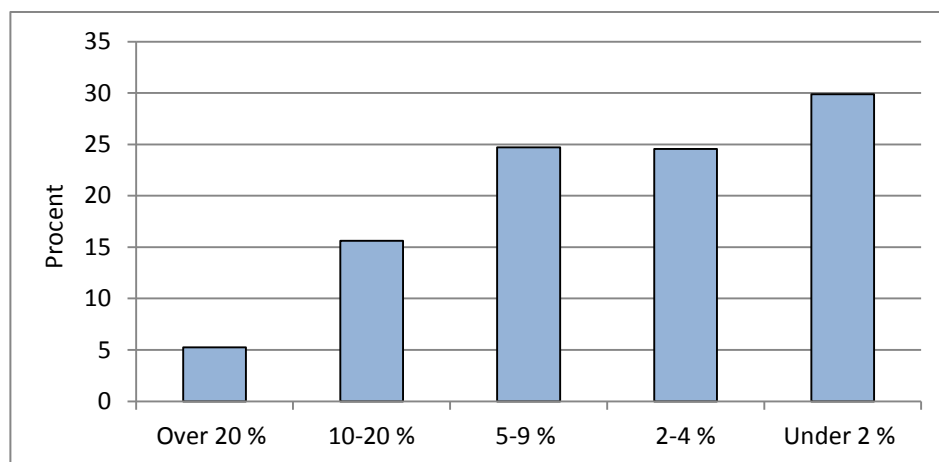
Figur 8. Hvordan vil du generelt bedømme medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen i forhold til andre virksomheder i branchen?



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse*, spm.24. Se anm. til figur 5. Ved ikke svar udgør 1,7 procent

Høj grad af medarbejdergennemstrømning på en virksomhed indikerer som sagt, at den pågældende virksomhed næppe fungerer så optimalt som andre. Dette gælder især, når det er medarbejderne, der selv siger op og forlader jobbet til fordel for et andet. Til gengæld peger en lav medarbejdergennemstrømning i retning af at arbejdspladsen er attraktiv.

Tabel 9. Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt medarbejdere udenfor ledelsen i virksomheden? (Andel af medarbejderne, som selv har sagt op i løbet af det seneste år).



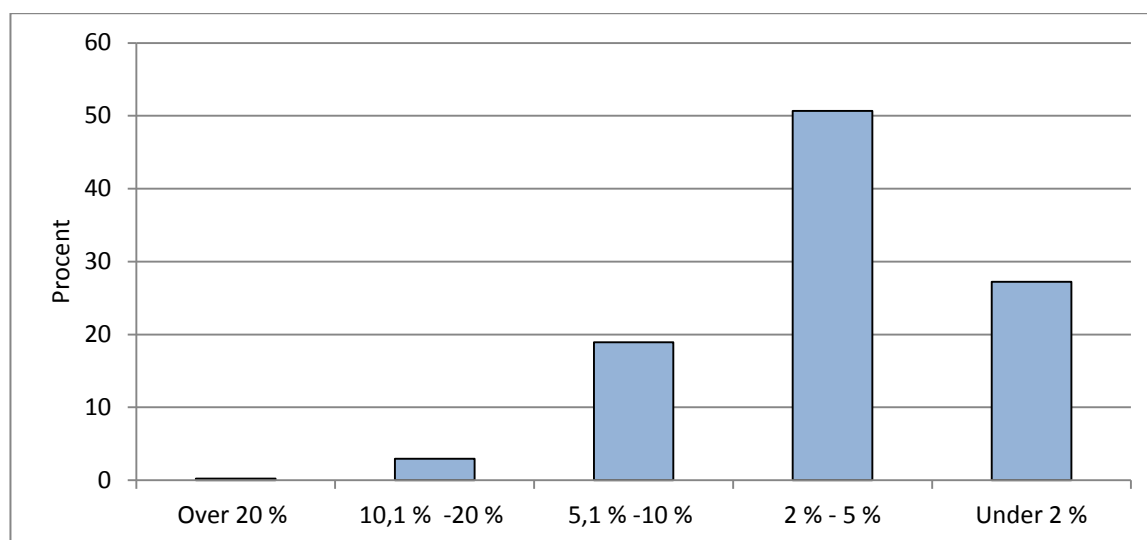
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse*, spm.20. Se anmærkning figur 5. Korrigeret for 'ved ikke', som udgør 11%

Når medarbejdergennemstrømningen således er lav bevares virksomhedsspecifik humankapital som den enkelte medarbejder har oparbejdet, hvilket i længden øger produktiviteten og virksomhedens værdi. Fordelingen for medarbejdergennemstrømning er tydeligt venstreskæv. Men omvendt bør man være opmærksom på, at svarkategorierne 10-20 procent samt over 20 procent

begge repræsenterer betydelig medarbejderudskiftning. Slås de to kategorier sammen fås en nogenlunde jævnt svarfordeling.

Lavt sygefravær er en indikator for hvor godt arbejdspladsen fungerer, at der måske er et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, som bidrager hertil. Og omvendt må et højt sygefravær tages som udtryk for at virksomheden ikke fungerer optimalt internt. Figur 10 viser, at det typiske sygefravær ligger i intervallet 2-5 procent af den årlige arbejdstid. Halvdelen af virksomhederne befinder sig i dette interval. Og for ca. 28 procent af virksomhederne er sygefraværet under 2 procent, hvilket må anset for lavt. Ca. 22 procent af virksomhederne har dog et gennemsnitligt sygefravær på over 5 procent, heraf er desuden nogle få virksomheder – knap 1 procent - der oplever en meget høj sygelighedsgrad på over 20 procent, hvilket må anses for helt usædvanligt..

Figur 10. Hvor højt er det gennemsnitlige sygefravær i virksomheden?



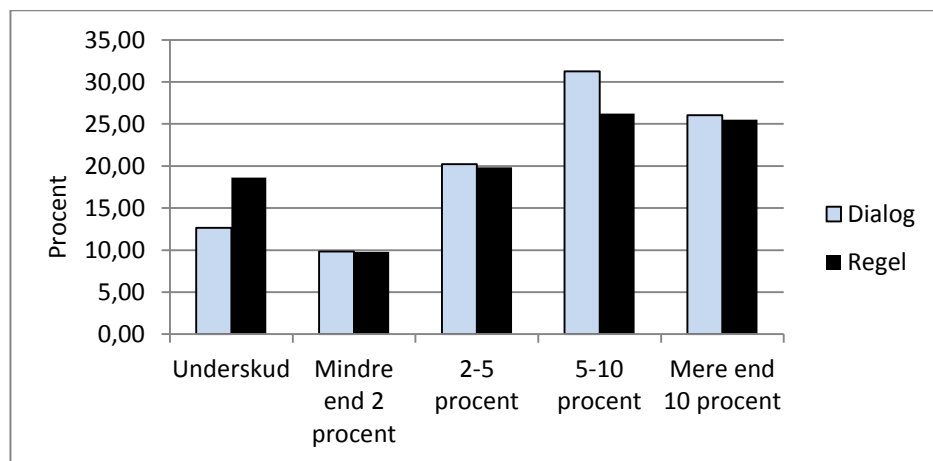
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen *God ledelse, spm.21*. Se anmærkning til figur 5. Svarkategorien *Ved ikke*, der udgør 14 procent. Fordelingen er beregnet eksklusiv svarkategorien *Ved ikke*, der udgør 18 procent. 20% svarer til mindst 32 fraværsdage pr. medarbejder årligt; 10,1-20% til 16,1-32 fraværsdage pr. medarbejder årligt; 5,1-10% til 8,1-16 årlige fraværsdage; 2-5% til 3,2-8 fraværsdage og under 2% til højst 3,2 årlige fraværsdage.

5. Ledelsesstil og performance – private virksomheder

I det følgende vises den grafiske sammenhæng mellem performancemål og ledelsesstilen i virksomheden. Figurerne giver en indikation af eventuelle forskelle i, hvor godt de klarer sig målt på de 6 indikatorer - betinget af ledelsesstil. Men det skal understreges, at det ikke på baggrund af figurerne alene kan konkluderes på et robust grundlag, jf. den senere statistiske analyse. Figurerne giver dog et 'pænt' fingerpeg om effekterne.

Ses der først på performancemålet 'virksomhedens overskud' viser figuren, at der er en svag tendens til, at virksomheder med dialogbaseret ledelsesstil i højere grad har et driftsoverskud på over 5 procent af omsætningen, medens virksomheder med en regelbaseret ledelsesstil klarer sig dårligere. Eksempelvis er andelen af virksomheder, der har underskud tydeligvis højere for de virksomheder, der har regelstyring sammenlignet med virksomheder, der karakteriseres ved en dialogbaseret ledelsesform. Fordelingen af virksomheder er således mere venstreskæv for virksomheder med en regelbaseret ledelsesstil sammenlignet med de dialogbaserede virksomheder. Men det bør understreges, at det er usikkert alene på baggrund af figuren at konkludere noget entydigt om sammenhængen, jf. dog de helhedsorienterede analyser, der præsenteres senere i rapporten.

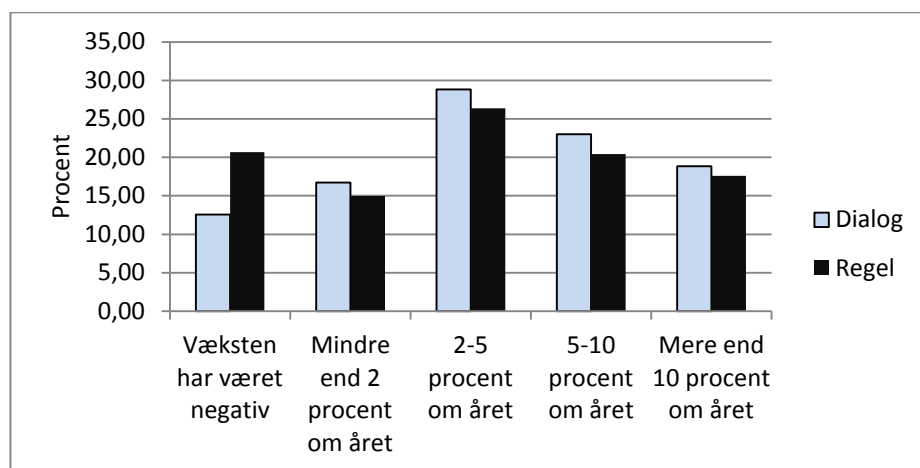
Figur 11. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens driftsoverskud i procent af omsætningen (1.aksen).



Anm. Ved dialogbaseret ledelse forstås at virksomhedens summerede score på spørgsmålene 3.6, 3.8 og 3.10 er mindst 8. Tilsvarende defineres regelbaseret ledelse ved at virksomhedens samlede score på spørgsmålene 3.1, 3.5, 3.7 og 3.9 er mindst 11. Virksomheder hvor svarene peger på såvel regel- som dialogbaseret ledelse er udeladt. Såfremt der er flere medvirkende ledere fra samme virksomhed indgår virksomheden med én observation beregnet som et gennemsnit af svarene for de pågældende ledere.

Figur 12 viser svarfordelinger for virksomhedens omsætningsvækst. Igen ses en tendens til at virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil performer lidt bedre end de regelstyrede virksomheder. Men sammenhængen er mindre udtalt end i figur 11 på nær for de virksomheder, der har haft negativ omsætningsudvikling.

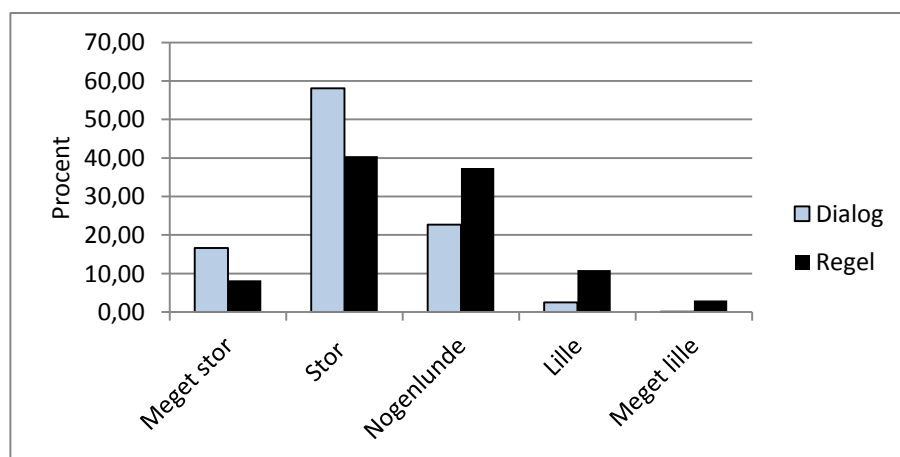
Figur 12. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens omsætningsvækst gennem de seneste 3 år.



Se anm. til figur 11.

Effektiviteten er ifølge de medvirkende ledere også klart størst i dialogbaserede virksomheder, jvf. figur 13. Næsten 75 procent af de virksomheder, der har en dialogbaseret ledelsesstil, er i følge undersøgelsen relativt effektive i forhold til andre virksomheder i branche.

Figur 13. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og bedømmelse af effektiviteten på arbejdspladsen.



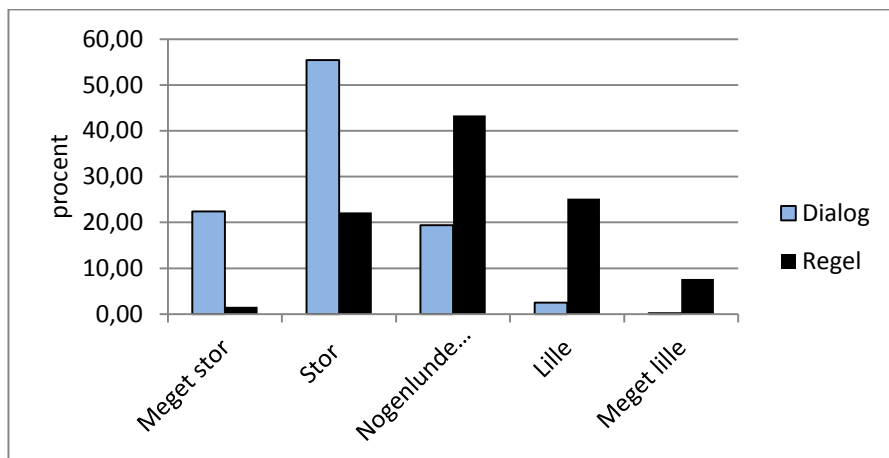
Se anm. til figur 11.

Den tilsvarende andel i svarfordelingen for de regelstyrede virksomheder er blot 48 procent. Og i det hele taget ses det tydeligt, at svarfordelingerne ligger forskudt i forhold til hinanden.

Dette billede er endnu mere udtalt, når man ser på medarbejdernes tilfredshed med virksomheden, Knap 80 procent af virksomhederne med ren dialogbaseret ledelse karakteriseres ved stor eller

meget stor tilfredshed. For virksomheder med regelbaseret ledelse udgør den tilsvarende andel kun 24 procent! Og i det modsatte spekter ses det, at der er lille eller meget lille medarbejder tilfredshed for 30 procent. Den tilsvarende andel blandt de dialogstyrede virksomheder er under 5 procent!

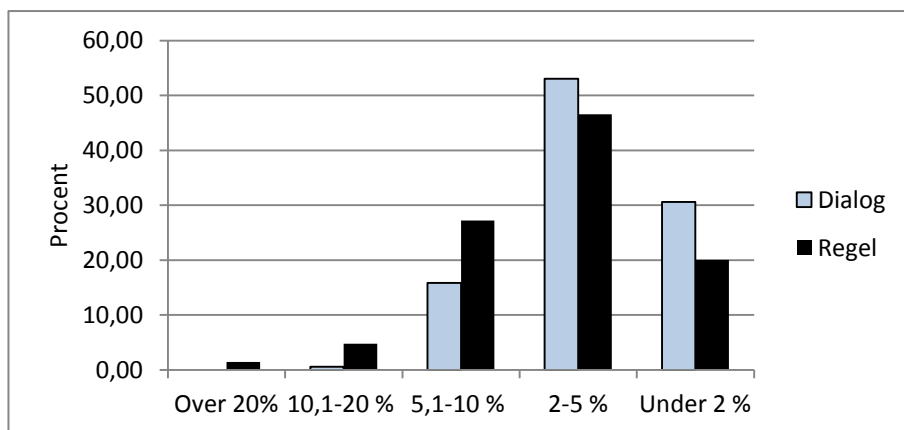
Figur 14. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdernes tilfredshed med virksomheden (1.aksen).



Se anm. til figur 11.

Sammenhængen mellem ledelsesstilen og sygefraværet er ganske tydelig. Sygefraværet (figur 15) er relativt lavere i dialogstyrede virksomheder sammenlignet med regelstyrede virksomheder, 83 procent af virksomhederne har et sygefravær på under 5%. For regelbaserede virksomheder er den tilsvarende andel 67 procent og fordelingen i figuren er i et hele taget mest venstreskæv for virksomheder med dialogpræget ledelse.

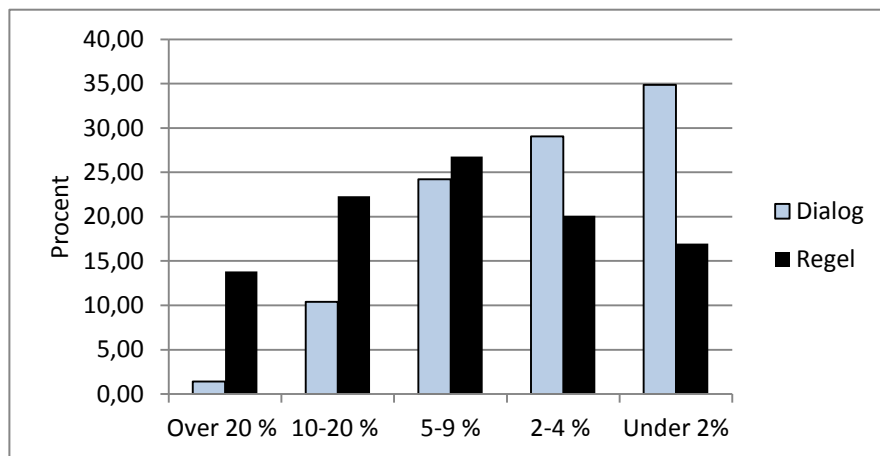
Figur 15. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens gennemsnitlige sygefravær (1.aksen).



Se anm. til figur 11.

Ses der til sidst på medarbejdergennemstrømningen i virksomheden er der en tydelig tendens i retning af, at dialogbaserede virksomheder har den bedste performance, dvs. har den laveste medarbejdergennemstrømning, jf. figur 16.

Figur 16. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen



Amn. Se anm. til figur 11.

Svarfordelingen for denne type virksomheder er klart venstreskæv. Knap 65 procent af virksomhederne har en gennemstrømning af medarbejdere på under 4 procent. Den tilsvarende andel for virksomheder med en regelbaseret ledelsesstil er 37 procent.

Samlet gælder, at de to forskellige ledelsesstile påvirker virksomhedernes performance forskelligt. Den dialogbaserede ledelsesform har en mere positiv effekt på de opstillede kriterier for succes, end tilfældet er for virksomheder med regelbaseret ledelse. Dette er mest udtalt, når der ses på de 'bløde' performancemål såsom tilfredshed og sygefravær. Men der kan også konstateres tydelig forskel på medarbejderomsætning i virksomheden. Den er klart lavest under dialogbaserede ledelsesstile. Når det drejer sig om overskud og vækst i omsætning, kan en evt. effekt fra ledelsesstilen ikke i lige så høj grad identificeres. Men sammenhængene i figurerne viser de umiddelbare (partielle) sammenhænge, dvs. der er ikke korrigeret for den indflydelse, der potentielt kan være fra andre bagvedliggende faktorer og karakteristika. Derfor er det nødvendigt at lave en mere omfattende, helhedsorienteret analyse, hvori indgår andre forklarende faktorer sammen med ledelsesstilen på samme tid.

6. Ledelsværktøjer og performance – private virksomheder

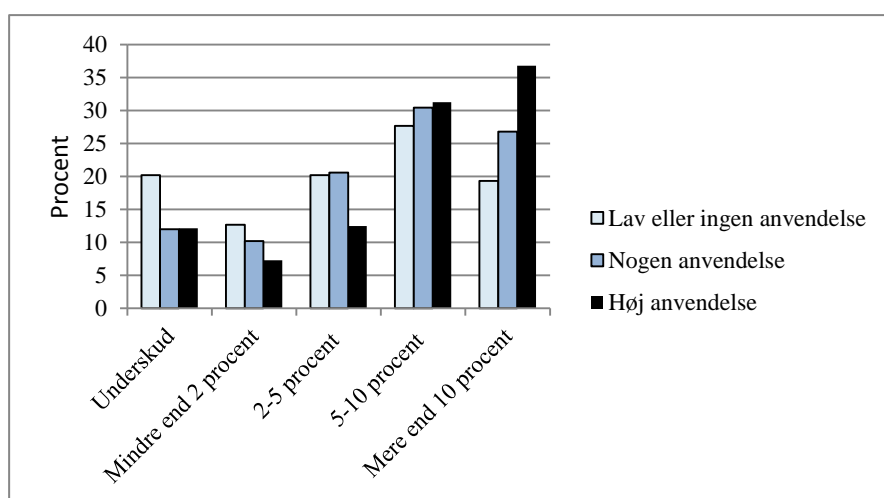
I det følgende redegøres der for de direkte sammenhænge mellem de forskellige performancemål og andre ledelsesmæssige variable, der udover indikatoren for ledelsesstil indgår i den helhedsorienterede model. Der fokuseres således på følgende værktøjer

- *Resultatlønsformer*
- *Lederudvikling og evaluering*
- *Intern kommunikation og vidensdeling*
- *Medarbejdertrivsel, balance mellem familie- og arbejdsliv*

6.1 Resultatlønsformer og performance

Der er bred enighed om, at anvendelse af incitamentsbaserede lønsystemer kan øge medarbejdernes incitamenter til at arbejde mere effektivt og målrettet mhp at opfylde virksomhedens målsætninger bedst muligt. Incitamentsbaserede aflønningsformer omfatter i nærværende undersøgelse aktieoptioner, individ- og team bonus og resultatløn, der afhænger af størrelsen af virksomhedens overskud mv. – både til ledelsen og medarbejdere. I figur 17-24 er disse aflønningsformer samlet til én variabel, se anmærkning til figur 17. Virksomhederne er herefter grupperet efter denne variabel, således at der opereres med virksomheder der har lav eller ingen anvendelse af resultatlønsformer, virksomheder med nogen anvendelse af resultatløn samt virksomheder der i høj grad anvender dette ledelsesinstrument.

Figur 17. Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).

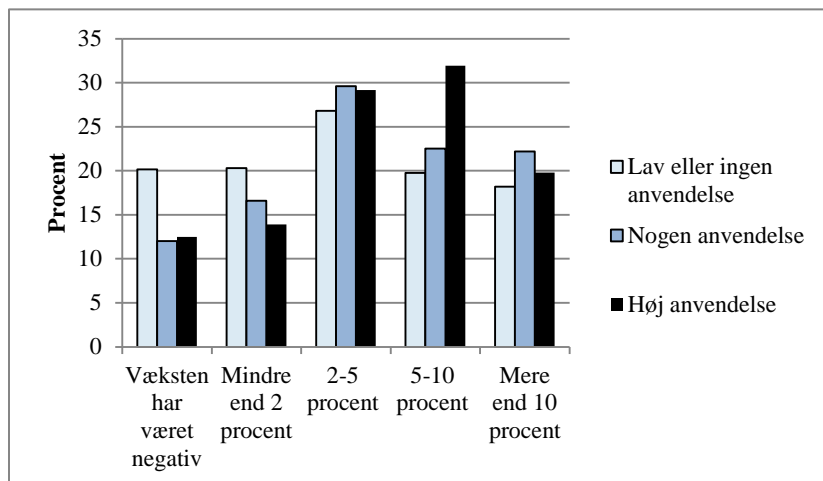


Figur 19 viser, at andelen af virksomheder, der har et overskud på mindst 10 procent tydeligvis er stigende i takt med øget anvendelse af resultatløn som ledelsværktøj. I den modsatte ende ses det at virksomheder, der ikke anvender resultatløn som ledelsværktøj er mere tilbøjelige til at have underskud / lav indtjening

Anmærkning. Graden af anvendelse af resultatlønsformer er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 26-29, se en mere præcis definition i afsnit 7. Summen af søjlerne for hver kategori af anvendelse summerer til 100%.

Overordnet forventes, at en høj grad af anvendelse af resultatløssystemer må antages at påvirke overskud, omsætningsvækst, markedsposition og effektivitet positivt, hvorimod medarbejder gennemstrømningen, medarbejdertilfredsheden samt sygefravær sandsynligvis påvirkes i begge retninger, afhængigt af hvorledes dette ledelsværktøj er implementeret og opfattes af de ansatte. I det følgende ses resultaterne med korte kommentarer.

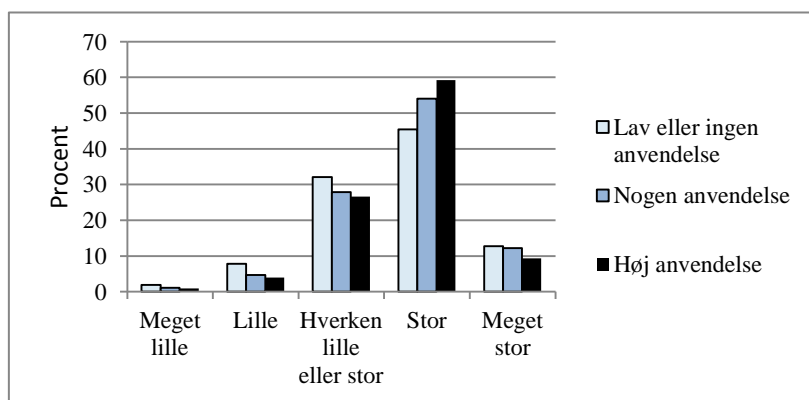
Figur 18. Sammenhængen mellem virksomhedens omsætningsvækst og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).



Sammenhængen mellem anvendelsen af resultatløn og virksomhedens omsætningsvækst er også relativt klar. Virksomheder, der ikke eller kun i lav grad anvender resultatløn, har i højere grad lavere vækst end i virksomheder, hvor værktøjet anvendes. Og der er relativt flere virksomheder, der har en vækst på over 5 procent blandt de, der i høj grad anvender resultatløn.

Se anmærkning til figur 17.

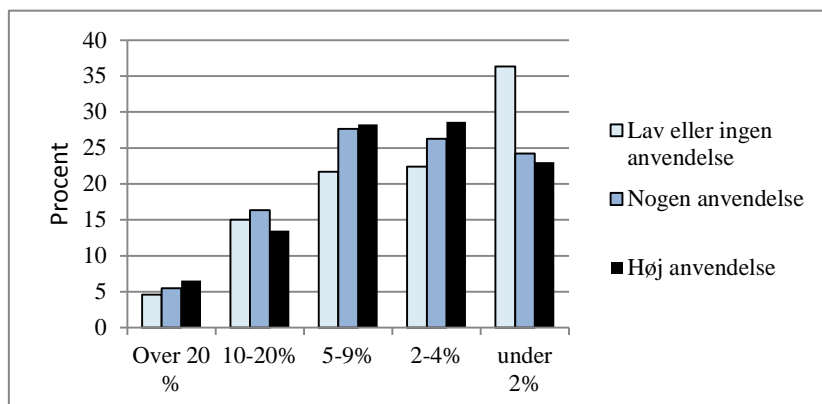
Figur 19. Sammenhængen mellem virksomhedens effektivitet og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).



Til gengæld er sammenhængen mellem anvendelse af resultatløn og virksomhedens effektivitet noget uklar, jf. figur 4

Se anmærkning til figur 17.

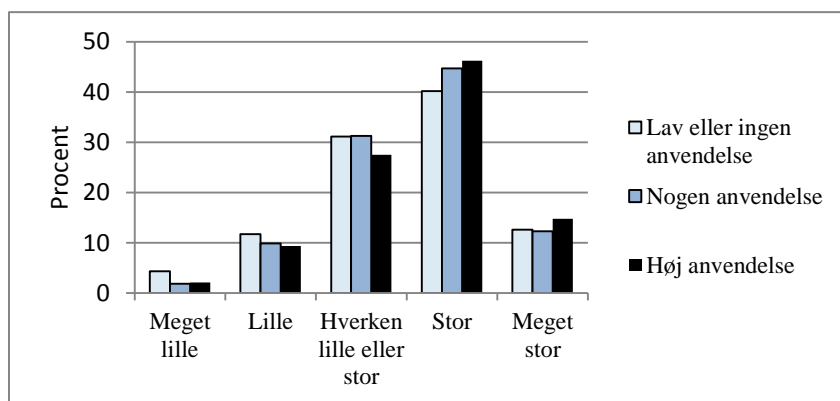
Figur 20. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømning og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).



Resultatlønssystemer ser ikke ud til at have en positiv effekt for medarbejdergennemstrømningen

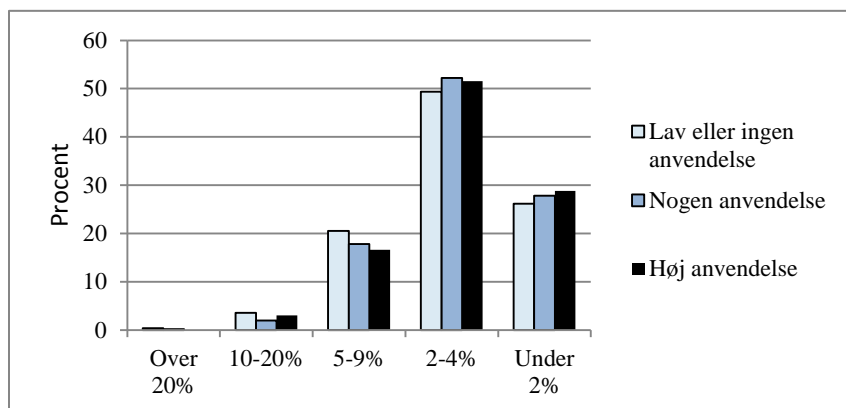
Se anmærkning til figur 17.

Figur 21. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).



Graden af anvendelse af resultatlønsystemer ser ikke ud til at påvirke medarbejdernes tilfredshed i virksomheden nævneværdigt.

Figur 22. Sammenhængen mellem sygefravær og anvendelsesgraden af resultatlønsformer (procent).



Samme

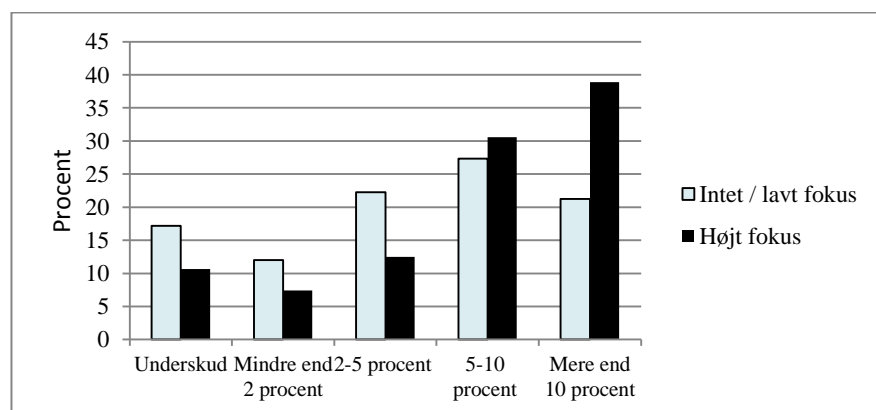
Graden af anvendelse af resultatlønsystemer ser heller ikke ud til at påvirke sygefraværet i virksomheden.

Se anmærkning til figur 17.

6.2 Lederudvikling, lederevaluering og performance

I det følgende ses der på sammenhængen mellem graden af fokus på lederudvikling, lederevaluering, god ledelse generelt og virksomhedens performance. Lederudvikling må anses for at være en meget vigtig del af personalepolitikken, der samtidigt har stor betydning for udførelsen af ledelse og dermed dens performance. På baggrund af spørgsmålene om hvorvidt der findes et regelsæt for god ledelse, hvorvidt der bliver lagt vægt på lederudvikling og efteruddannelse, om ledere systematisk evalueres og om hvorvidt der er ledelsesudviklingsamtaler mellem lederen og den nærmeste overordnede, er der dannet én indikator for fokus på disse forhold, se anm. til figur 23. Indikatoren i figurerne nedenfor har 2 værdier – intet/lavt fokus og Højt fokus.

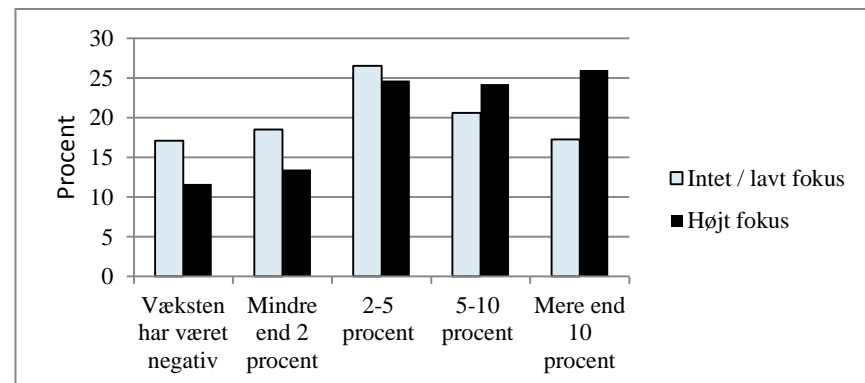
Figur 23. Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



Figuren viser en tydelig tendens til at der er relativt flere virksomheder med højt overskud blandt de virksomheder, hvor de er højt fokus på lederudvikling og lederevaluering sammenlignet med virksomheder, hvor der er intet /lavt fokus.

Anm. Fokus på god ledelse, lederudvikling og evaluering er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 12.1, 12.2, 12.6 og 12.7. Svaret 'ja' tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Summen af søjlerne for hver kategori af 'fokus' summerer til 100%.

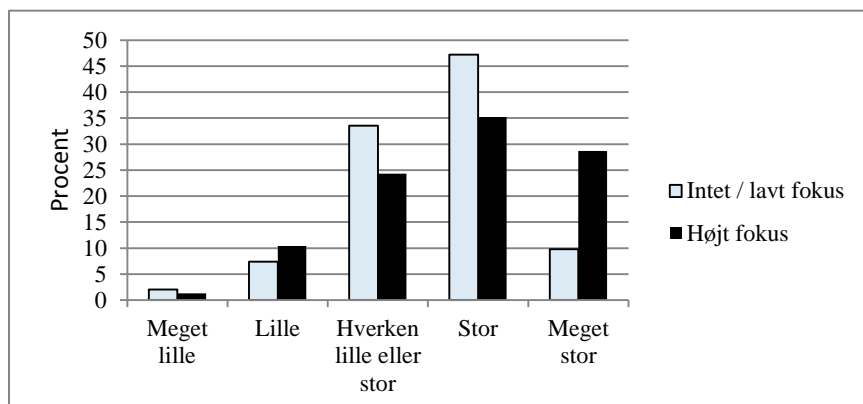
Figur 24. Sammenhængen mellem virksomhedens omsætningsvækst og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



Virksomheder med højt fokus på lederudvikling og lederevaluering har i gennemsnit et højere overskud

Se anm. til figur 23.

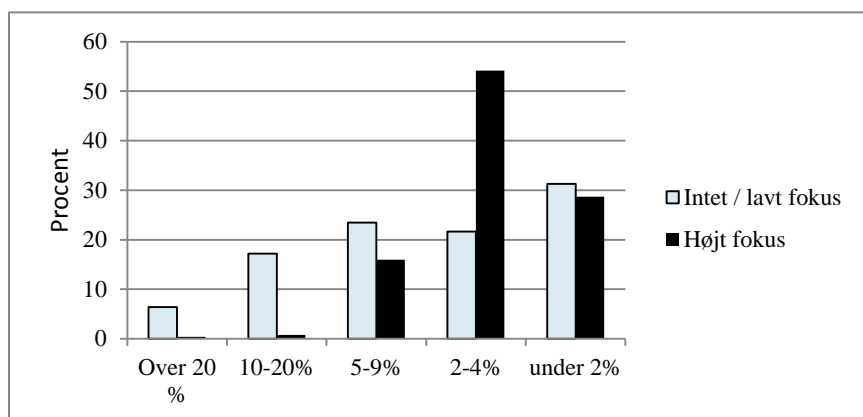
Figur 25. Sammenhængen mellem virksomhedens effektivitet og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



Se anm. til figur 23

Effektiviteten ser ud til at være højere i virksomheder med højt fokus på lederudvikling og lederevaluering og omvendt, lavere i virksomheder med lavt fokus på lederudvikling og lederevaluering

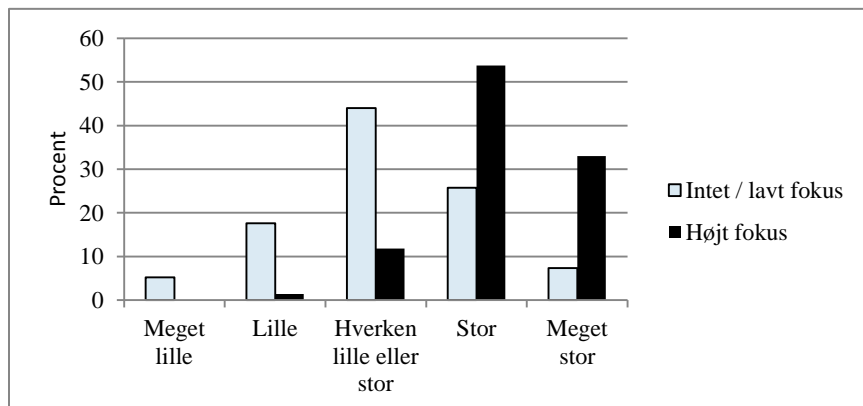
Figur 26. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømningen i virksomheden og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



Se anm. til figur 23

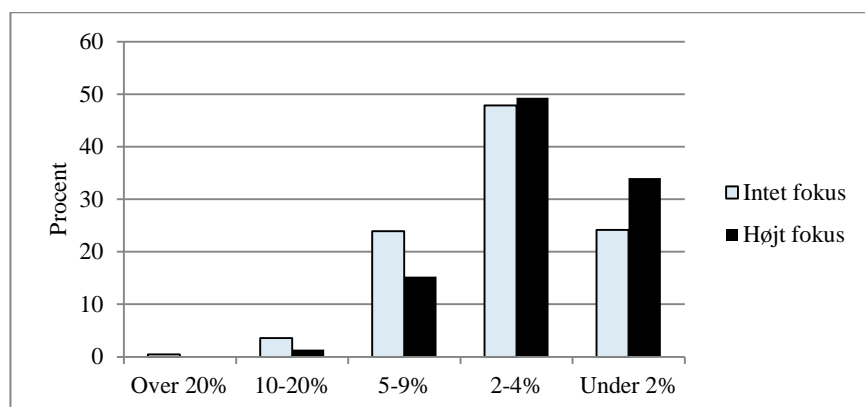
Medarbejdergennemstrømningen er markant lavere i virksomheder med højt fokus på lederudvikling og lederevaluering og omvendt højere i virksomheder uden / lavt fokus.

Figur 27. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



Medarbejder tilfredsheden er tydeligt højere i virksomheder med højt fokus på lederudvikling og lederevaluering,

Figur 28. Sammenhængen mellem sygefraværet på virksomheden og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering (procent).



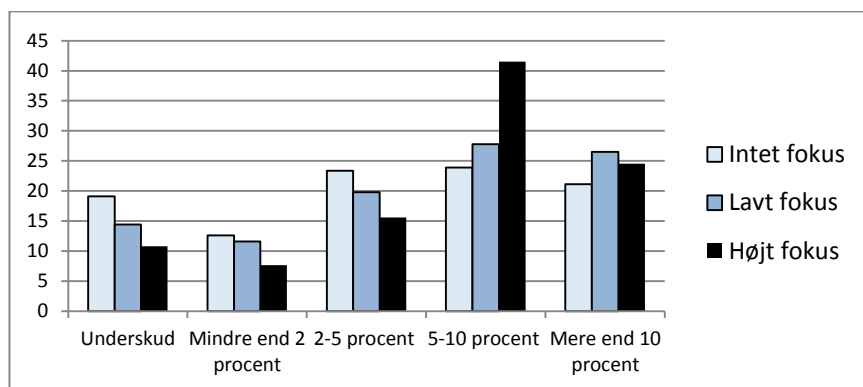
Meget lavt sygefravær - under 2 procent - er signifikant højere i virksomheder med højt fokus på lederudvikling og lederevaluering,

Se anm. til figur 23.

6.3 Fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden og performance

Fokus på intern kommunikation, vægt på, at medarbejderne kender virksomhedens strategi og fokus på vidensdeling mellem ledere i virksomheden forventes at have en positiv effekt på de økonomiske performancemål, ligesom tilfredshed og effektivitet på antages at være større i virksomheder, der har fokus på disse forhold. Og omvendt må det forventes, at medarbejdergennemstrømning og sygefravær er lavere. Som overfor, er der dannet én variabel ud fra de tre nævnte fokusområder. Virksomhederne er herefter opdelt i tre grupper 1. intet fokus, 2. lavt fokus, 3. højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling.

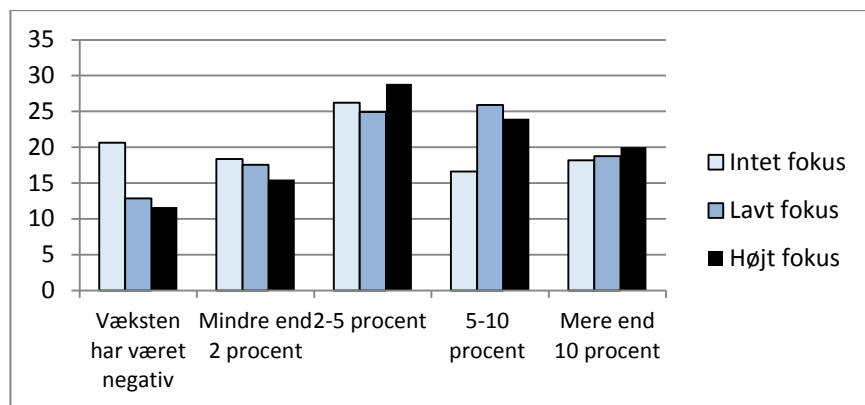
Figur 29. Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Der er en tendens i retning af, at overskuddet er relativt højere i virksomheder med højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling.

Anm. Graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 7.1, 7.2 og 7.3. Svaret 'ja' tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Summen af søjlerne for hver kategori af 'fokus' summerer til 100%.

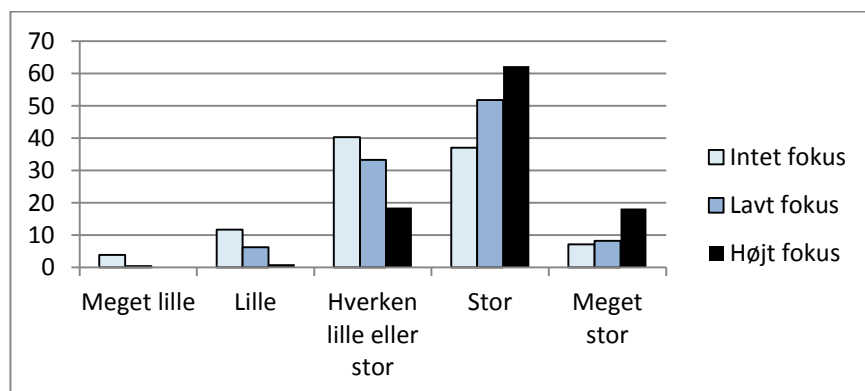
Figur 30. Sammenhængen mellem virksomhedens omsætningsvækst og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling ser ud til at have en relativt lavere omsætningsvækst end virksomheder med højt fokus..

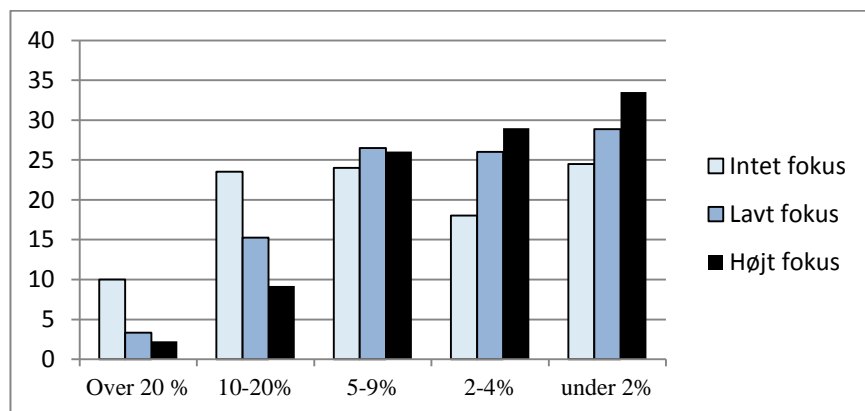
Se anm. til spm. 29

Figur 31. Sammenhængen mellem graden af virksomhedens effektivitet og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling ser ud til at have en relativt lavere effektivitet end virksomheder med højt fokus på ledelsesværktøjet

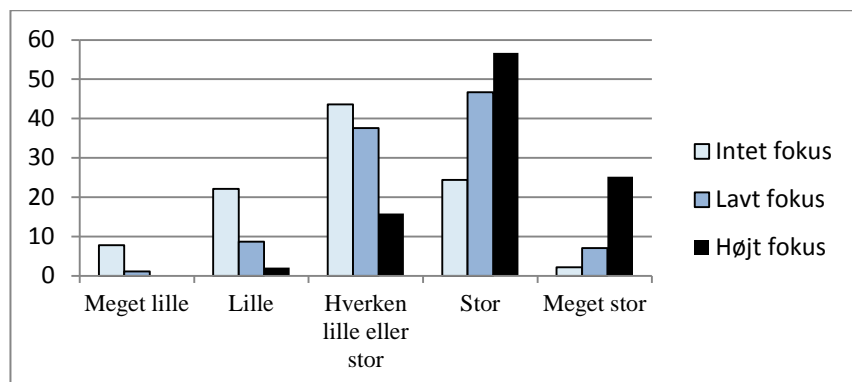
Figur 32. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømningen i virksomheden og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Medarbejdergennemstrømningen er relativt højere i virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling end i virksomheder, der har et højt fokus.

Se anm. til spm. 29

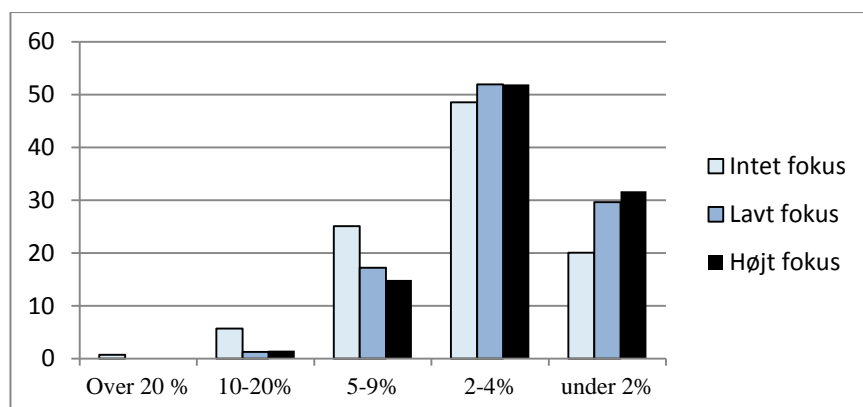
Figur 33. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Se anm. til spm. 29

Tilfredsheden blandt medarbejderne i virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling er relativt lavere end i virksomheder, der har et højt fokus.

Figur 34. Sammenhængen mellem sygefraværet i virksomheden og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



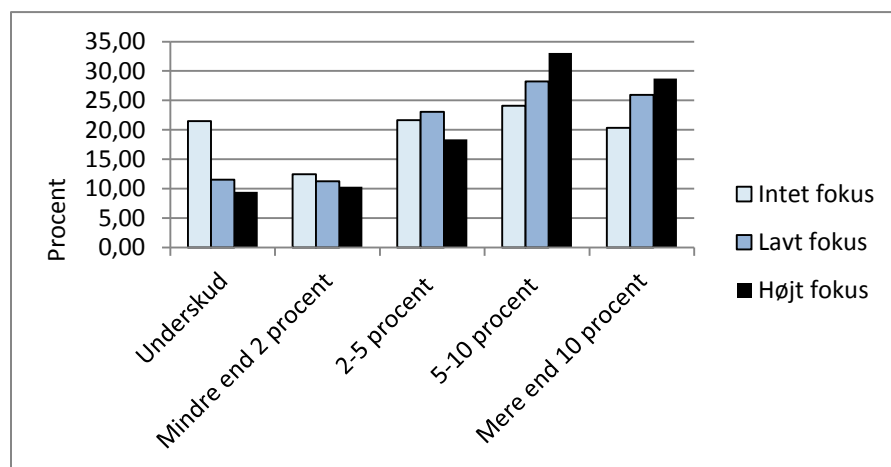
Se anm. til spm. 29

Sygefraværet i virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling er relativt lavere end i virksomheder, der har et højt fokus.

6.4 Fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie

Endelig er der dannet en indikator for virksomhedens fokus på medarbejdernes trivsel, dvs. fysisk og psykisk arbejdsmiljø, fokus på at skabe en familievenlig arbejdsplads med sammenhæng mellem familieliv og arbejde. For samtlige performancemål må man rimeligvis forvente en ”positiv” sammenhæng med denne trivselsindikator.

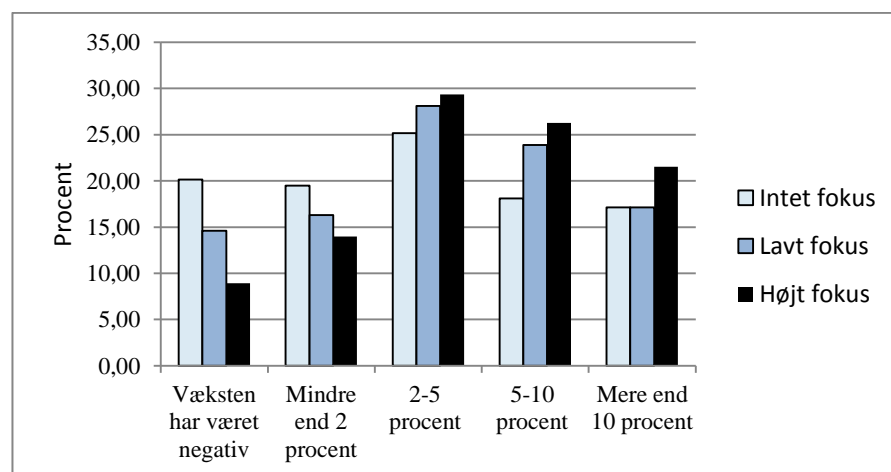
Figur 35. Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Overskuddet i virksomheder med højt fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt større end i virksomheder, der har ikke har noget fokus på arbejdsliv og familie

Anm. Graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 13.15, 13.16, 14.2 og 14.9. Svaret 'ja' tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Summen af søjlerne for hver kategori af 'fokus' summerer til 100%.

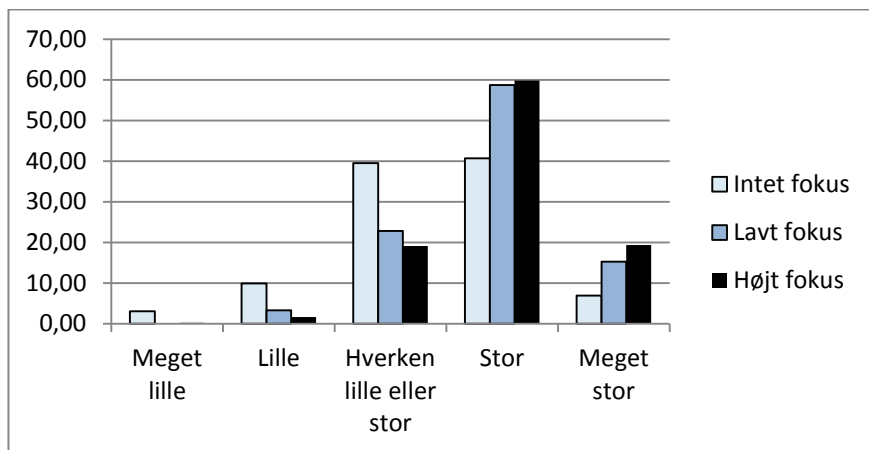
Figur 36. Sammenhængen mellem virksomhedens omsætningsvækst og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Omsætningsvæksten i virksomheder med højt fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt større end i virksomheder, der har ikke har noget fokus på arbejdsliv og familie

Se anm. til figur 35.

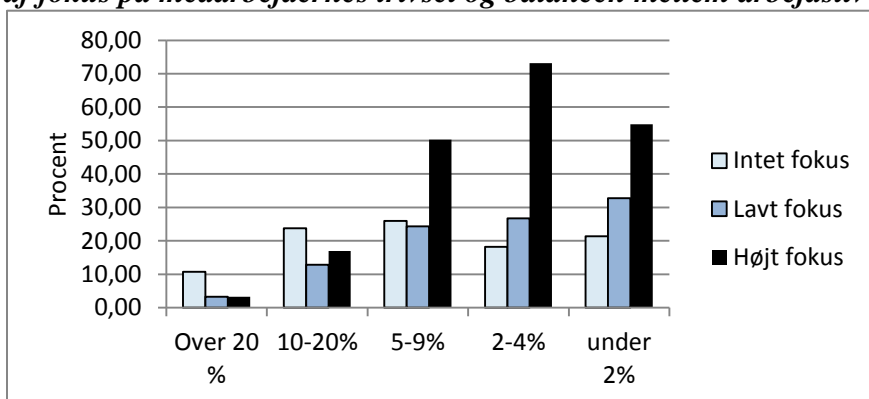
Figur 37. Sammenhængen mellem graden af virksomhedens effektivitet og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Effektiviteten i virksomheder med højt fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt større end i virksomheder, der har ikke har noget fokus på arbejdsliv og familie

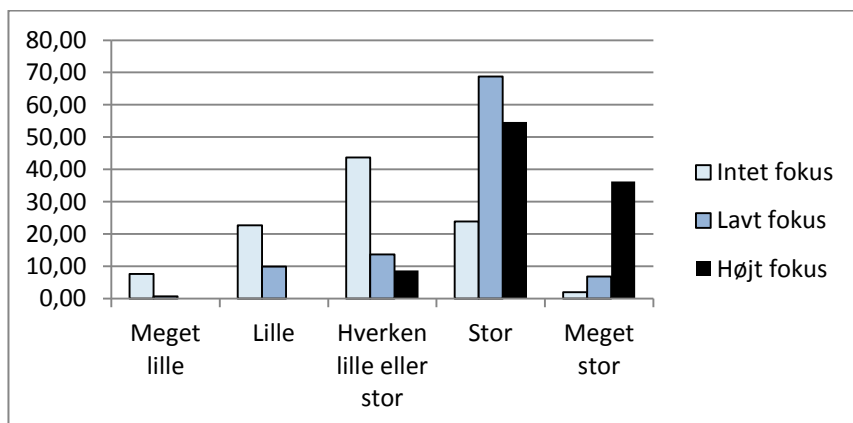
Anm. Se anm. til figur 35.

Figur 38. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømningen i virksomheden og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Medarbejdergennemstrømningen i virksomheder uden fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt større end i virksomheder, der har højt fokus på arbejdsliv og familie

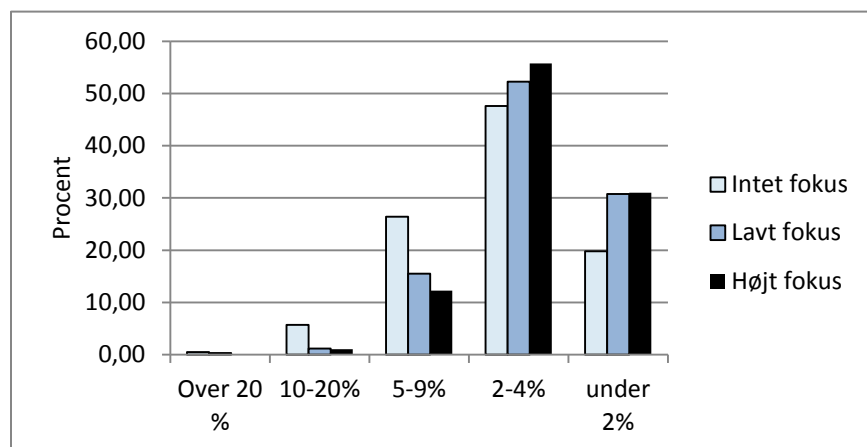
Figur 39. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Medarbejdertilfredsheden i virksomheder uden fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt lavere end i virksomheder, der har højt fokus på arbejdsliv og familie

Anm. Se anm. til figur 35.

Figur 40. Sammenhængen mellem sygefraværet på virksomheden og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie (procent).



Sygefraværet i virksomheder uden fokus på medarbejdernes trivsel og familieliv er relativt højere end i virksomheder, der har højt fokus på arbejdsliv og familie

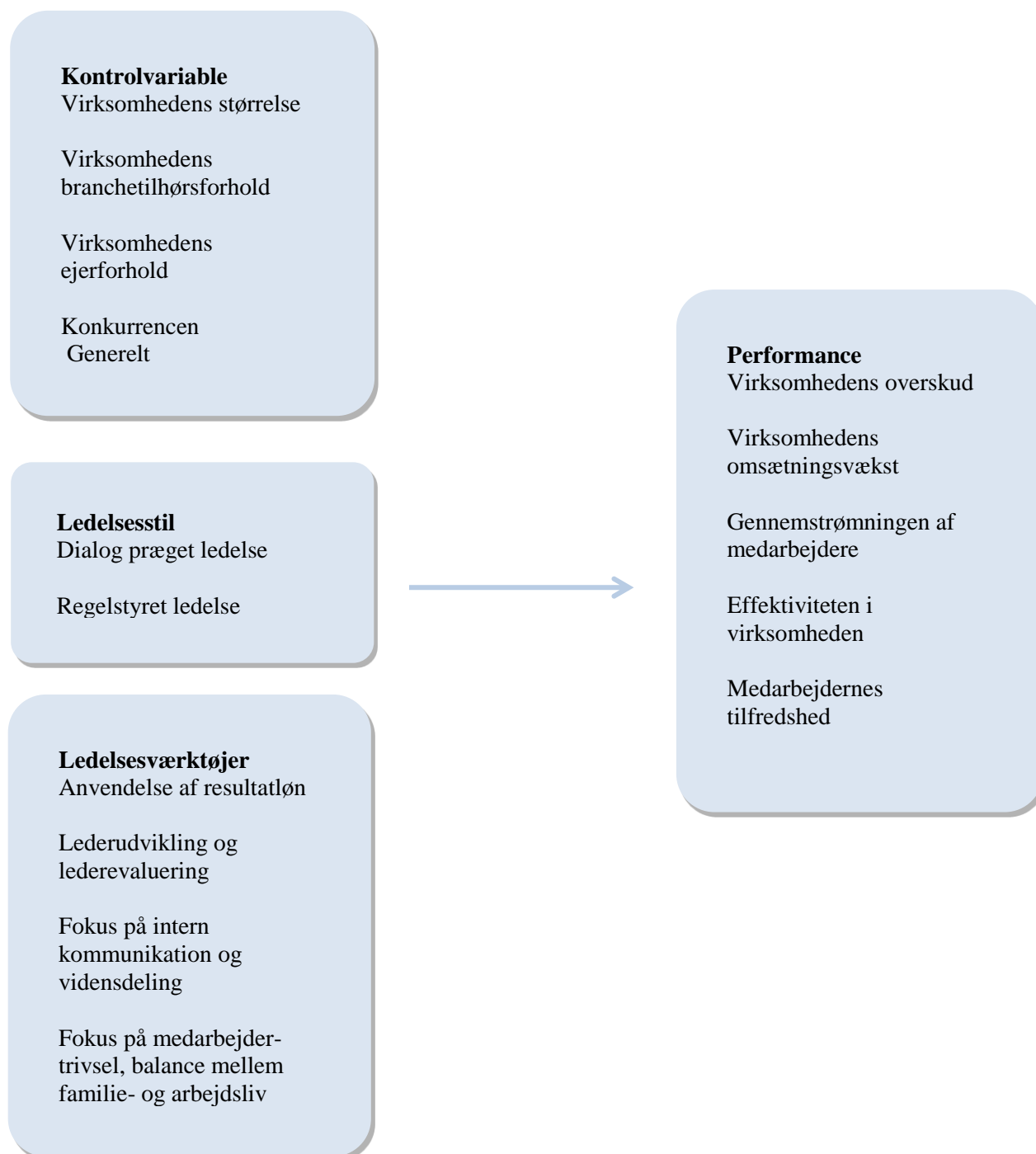
. Se anm. til figur 35..

7. Betydningen af god ledelse – private virksomheder.

Resultater fra en helhedsorienteret analyse

I det følgende opstilles der en *samlet* model med henblik på, at analysere betydningen af forskellige ledelsesstile og ledelsesværktøjer for virksomhedernes performance. I modellen anvendes 7 forskellige performance indikatorer. Modellens forklaringsvariable består af en række ledelsesværktøjer, ledelsesstile samt kontrolvariable, der alle antages at påvirke virksomhedens performance på signifikant vis, jf. præsentationen ovenfor. Den samlede model ser således ud:

Boks 2: Modellen



Ledelsesstil inddrages i form af de tidligere definerede variable for hhv. dialogbaseret ledelse og regel baseret ledelse. Den dialogbaserede ledelsesform anvendes, som den er defineret i afsnit 3, hvilket vil sige, at den er en sammensat indikator beregnet ud fra spørgsmålene 3.6, 3.8 og 3.10 i spørgeskemaet. I analyserne nedenfor er den dialogbaserede ledelsesvariabel komprimeret, således at der er to udfald 0;1. 1: *høj grad*, 2: *lav grad*. Som et fremgår af snit 4.2 er der lavet en tilsvarende beregning for den ledelsesstil, der kaldes regelbaseret – baseret på svarene i spørgsmål 3.1, 3.5,3.7,3.9, og igen anvendes den komprimerede variabel, der kun har to udfald. 1 lig med *høj grad*, 2 lig med *lav grad*.

Ledelsesværktøjerne, der er skitseret i den nederste boks består af anvendelse af resultatløns, fokus på lederudvikling- og evaluering, fokus på intern kommunikation og vidensdeling samt fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv. Som beskrevet ovenfor er disse variable dannet som summer af ja-svar på en række direkte (ja/nej) spørgsmål. Hvis svaret er ja gives værdien 1, ellers 0. Jo flere ja-svar på de relevante spørgsmål jo højere sumværdi og jo højere grad af fokus på et konkret værktøj.

- Anvendelsesgraden af *resultatlønsformer* er beregnet som et summeret indeks baseret på spørgsmål 26-29 (16 spørgsmål i alt). Svaret ja i et af spørgsmålene tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Summen kan teknisk set antage alle værdier mellem 0 og 16. Denne sum divideres med 16. Stigende værdi er ensbetydende med stigende anvendelse.
- *Fokus på god ledelse, lederudvikling og –evaluering* er beregnet som et summeret indeks baseret på spørgsmål 12.1, 12.2, 12.6 og 12.7 (4 spørgsmål i alt). Svaret ja i et af spørgsmålene tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Variablen varierer teknisk set mellem 0 og 20. Denne sum divideres med 20. Stigende værdi er ensbetydende med stigende større fokus.
- *Fokus på intern kommunikation, vidensdeling* er beregnet som et summeret indeks baseret på spørgsmål 7.1,7.3 og 7.4 (3 spørgsmål i alt). Svaret ja i et af spørgsmålene tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Variablen varierer teknisk set mellem 0 og 3. Denne sum divideres med 3. Stigende værdi er ensbetydende med stigende større fokus.
- *Fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie og arbejdsliv* er beregnet som et summeret indeks baseret på spørgsmål 13.15, 13.16, 14.2 og 14.9 (4 svarmuligheder i alt). Svaret ja ja i et af spørgsmålene tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Variablen varierer teknisk set mellem 0 og 4. Denne sum divideres med 4. Stigende værdi er ensbetydende med større fokus.

Endelig inddrages en række kontrol variable for at neutralisere forhold, som ellers kunne virke forstyrrende ind ift. de ledelsesmæssige effekter på performance. Som eks. på en sådan problemstilling kan nævnes, at de større virksomheder - alt andet lige – har en større sandsynlighed for at være markedsførende end de mindre virksomheder, hvilket der bør kontrolleres for. I modellen anvendes følgende kontrolvariable

- *Virksomhedens størrelse*
- *Branchetilhørsforhold*
- *Virksomhedens ejerforhold, dansk/udenlandsk*
- *Konkurrenceforhold generelt/internationalt*

Virksomhedsperformance måles ved 6 forskellige indikatorer, hvoraf nogle er strengt økonomiske indikatorer og andre er mere bløde mål. Som det fremgår af beskrivelserne ovenfor, er hver indikator målt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 generelt angiver den 'laveste' værdi – f.eks. svaret. underskud, hvis det drejer sig om indikatoren *virksomhedens overskud*. 5 angiver den 'højeste' værdi, f.eks. i meget høj grad, hvis det drejer sig om indikatoren om, hvorvidt virksomheden er markedsførende.

Resultaterne nedenfor er baseret på sandsynlighedsmodeller. I modellerne kvantificeres, hvad det f.eks. betyder for sandsynligheden for overskud i virksomheden, hvis virksomheden f.eks. har en dialogbaseret ledelsesform eller udbredt anvendelse af resultatløssystemer etc.

Indikatoren *virksomhedens overskud* indgår således, at der er tre udfald hvor yderpunkterne er udfaldet underskud og i den modsatte ende overskud på mindst 5 procent af omsætningen. Indikatoren *vækst i omsætningen* er programmeret på tilsvarende vis. Yderpunkterne er her negativ vækst hhv. årlig vækst i omsætningen på mindst 5 procent. Den midterste kategori er således vækst mellem 0 og 5 procent.

Ses der på de mindre 'hårde' performancemål gælder det, at medarbejdergennemstrømningen er opdelt i 0-2 procent; 2-9 procent samt over 10 procent.

Når det drejer sig om variablene sygefravær og medarbejdertilfredshed, opereres der med to udfald. Dvs. modellen estimerer sandsynligheden for stor/meget stor tilfredshed ift. meget lille/lille/hverken stor eller lille. Tilsvarende findes der to udfald for sygefraværet, 0-5 procent samt over 5 procent.

Performance-variablen er således en diskret variabel, hvilket stiller krav til den anvendte estimationsmetode. For de fire første performancemål, hvor der opereres med 3 udfald, bruges en *ordered probit model*. Ud fra den estimerede model kan man efterfølgende beregne såkaldte *marginale effekter*, hvilket dækker over, hvorledes sandsynligheden for en bestemt performance påvirkes af, at én af de forklarende størrelser – f.eks. ledelsesstilen ændrer sig.

Tages eksempelvis performancemålet 'overskud på over 5 procent', så beregnes det, hvilken effekt det har på sandsynligheden for at virksomheden har dette overskud, hvis f.eks. ledelsesstilen ændres fra ikke at være karakteriseret ved dialog baseret ledelse til at indføre denne ledelsesstil. Tilsvarende beregnes f.eks., hvilken betydning, det har for sandsynligheden for eksempelvis medarbejdertilfredshed, såfremt der på arbejdspladsen i høj grad lægges vægt på balance mellem familie og arbejdsliv. For sygefravær og medarbejdertilfredshed estimeres såkaldte probitmodeller, da der kun er to udfald, jf. ovenfor.

7.1 Resultater

I det følgende redegøres kort for de centrale resultater af de ovenfor beskrevne regressionsanalyser. Dette betyder blandt andet, at præsentationen fokuserer på effekterne af ledelsesstile – regel- henholdsvis dialogbaseret ledelse – samt fire ledelsesværktøjer: anvendelse af resultatløn, lederudvikling og -evaluering, fokus på intern kommunikation og vidensdeling samt fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv. Effekterne måles med hjælp af marginale effekter såsom beskrevet i afsnittet ovenfor.

For relativ effektivitet og medarbejdergennemstrømning måles effekten ift. den midterste kategori (ikke vist ovenfor). Dvs. for disse variable er der tre udfald. For medarbejdertilfredshed og sygefravær er variabelen kun opdelt i to udfald. Derfor estimeres kun en marginal sandsynlighed, se overfor. Tallene i de følgende tabeller ligger teknisk set mellem 0 og 1 eller 0 og -1. Hvis effekten er meget lav er de opgivne værdier tæt på 0. Omvendt hvis tallet er positivt er sandsynligheden for det pågældende udfald større, som følge af, at den forklarende faktor ændres. Hvis tallet er mindre end 0 er effekten på sandsynligheden for den pågældende performance negativ. Foruden effekternes absolutte værdi rapporteres også, om de er statistisk signifikante. Der markeres tre signifikansgrænser, 1 procent, 5 procent og 10 procent. Førstnævnte udtrykker, at sandsynligheden for, at den pågældende marginale effekt alligevel er 0 – på trods af den konkrete værdi, der kan være positiv/negativ - er lavere end 1 procent. 10-procents signifikansgrænsen er således det mildeste krav, der udtrykker, at sandsynligheden for at den marginale effekt er nul – igen på trods af, at der er estimeret f.eks. en positiv effekt – er under 10 procent. Signifikante effekter efter det strenge krav (1 procent) er angivet med to *** som mærke, effekter der er signifikante efter det mildere krav (5 procent) er angivet med en ** og den laveste grad af statistisk signifikans (10 procent) er markeret med *. Effekter, der således ikke har en markering med en stjerne, er statistisk insignifikante. Dvs. selvom der afrapporteres f.eks. en positiv effekt, så er usikkerheden så stor, at effekten lige så vel kunne være nul ud fra normale statistiske krav.

Tabel 8 viser effekterne af en høj grad af regelbaseret ledelse på seks performancemål. Søjlen til venstre viser marginaleffekten på negative udfald: sandsynligheden for at virksomheden har et underskud, negativ vækst, en lille effektivitet relativt andre firmaer i den samme branche og en høj årlig medarbejdergennemstrømning (defineret som højere end 10 procent).

Søjlen til højre viser tilsvarende marginale effekter på positive udfald: sandsynligheden for at virksomheden har et stort overskud (over 5 procent af omsætningen), en høj vækstrate (højere end 5 procent), en høj relativ effektivitet, en lav medarbejdergennemstrømning (under 2 procent), en høj medarbejdertilfredshed (i forhold til andre virksomheder i den samme branche) samt et lavt gennemsnitligt årligt sygefravær (mindre end 5 procent af den årlige arbejdstid).

Dvs. tabellerne viser marginaleffekter for yderpunkterne for svarene, hvilket vil sige påvirkningen på sandsynligheden for at

- *Virksomhedens overskud er mindst 5 procent af omsætningen*
- *Virksomhedens har underskud*

- *Virksomhedens omsætningsvækst er mindst 5 procent.*
- *Virksomhedens omsætningsvækst er negativ*

- *Den relative effektivitet er lav, dvs. lederne har svaret "meget lille eller meget lille"*
- *Den relative effektivitet er høj, dvs. lederne har svaret "stor, meget stor"*

- *Medarbejdergennemstrømningen er lav, dvs. lederne har svaret "0-2 procent"*
- *Medarbejdergennemstrømningen er høj, dvs. lederne har svaret "over 10 procent"*

- *Medarbejdertilfredsheden er høj, dvs. lederne har svaret "stor, meget stor"*

- *Gennemsnitligt sygefravær er lav, dvs. lederne har svaret "0-5 procent"*

De estimerede marginale effekter i tabel 8 viser at regelbaseret ledelse reducerer sandsynligheden for et underskud og øger den samme for stor overskud. Men effekterne er forholdsvis små for de "hårde" performance indikatorer, over/underskud og vækst i omsætningen. En høj grad af regelbaseret ledelse er ifølge estimerne forbundet med en marginalt forhøjet sandsynlighed for en lav relativ effektivitet og en reduceret sandsynlighed for at have en høj effektivitet i organisationen.

Tabel 8. Betydningen af regelbaseret ledelse for performance.

Marginaleffekt +/-	Virkningen af regelbaseret ledelse (høj grad)		Marginaleffekt +/-
-0.013	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.023
+0.011	Negativ	Vækst i omsætning Høj	-0.016
+0.015*	Lav	Relativ effektivitet Høj	-0.045*
+0.130***	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	-0.099***
-----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	-0.115***
-----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	-0.106***

Marginaleffekterne for de mere ”bløde” performance indikatorer peger heller ikke på mange gunstige effekter. En høj grad af regelbaseret ledelse giver en øget risiko for højere medarbejdergennemstrømning, en højere utilfredshed blandt medarbejderne og et højere sygefravær. Desuden bør det tilføjes, at disse marginale effekter er klart større end dem, der kan observeres for de ”hårde” performancemål.

Effekterne af en høj grad af dialogbaseret ledelse er vist i tabel 9. Denne ledelsesstil har gunstige effekter for bundlinjen og for væksten i omsætningen, og effekterne er dobbelt så store som for regelbaseret ledelse. (Som der vil fremgå senere er de imidlertid ret beskedne sammenlignet med effekterne af nogle af ledelsesværktøjerne.) Dialogbaseret ledelse er også positivt forbundet med en høj effektivitet i virksomheden, men har en meget lille effekt på medarbejderomsætningen i organisationen. Dette er (måske) noget overraskende, idet dialogbaseret ledelse har en stor marginaleffekt på medarbejdertilfredsheden, og denne er ofte negativt korreleret med medarbejdergennemstrømningen. Denne form for ledelse er forbundet med en klart højere sandsynlighed for et lavt sygefravær (hvilket også plejer at være positivt korreleret med medarbejdertilfredshed).

Tabel 9 Betydningen af dialogbaseret ledelse for performance.

Marginaleffekt - +	Virkningen af dialogbaseret ledelse (høj grad)		Marginaleffekt - +
-0.029*	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.050*
-0.032*	Negativ	Vækst i omsætning Høj	+0.047*
-0.042***	Lav	Relativ effektivitet Høj	+0.131***
-0.025	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	+0.022
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	+0.233***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	+0.078**

I estimationerne med kategoriske variable for høj grad af regel- hhv. høj grad af dialogbaseret ledelse er der også inkluderet en såkaldt interaktionsterm, en kategorisk variabel, som opfanger de virksomheder, der har en høj grad af såvel regel- som dialogbaseret ledelse. Marginaleffekterne for denne er vist i tabel 10. Hvis regelbaseret ledelse har positiv effekt på en udfaldsvariabel og interaktionsvariablen har en positiv (negativ) effekt, indebærer det, at den regelbaserede ledelses positive effekt forstærkes (formindskes), når den kombineres med dialogbaseret ledelse.

Hvad viser resultaterne? For det første ses, at en kombination af regel- og dialogbaseret ledelse har en større positiv effekt end den ”rene” regelbaserede eller den ”rene” dialogbaserede ledelse. Det samme gælder for en sammenligning af en ren dialogbaseret og en kombination af regel- og dialogbaseret ledelse.

Tabel 10. Betydningen af samtidig regel og dialogbaseret ledelse – komplementær ledelse

-	+	Kombination af regel- og dialogbaseret ledelse		-	+
		Performancevariabel:			
-0.035*		Underskud	Stort overskud	+0.065*	
		<i>Over/underskud</i>			
-0.018		Negativ	Høj	+0.028	
		<i>Vækst i omsætning</i>			
-0.033***		Lav	Høj	0.118***	
		<i>Relativ effektivitet</i>			
+0.058*		Høj	Lav	-0.047**	
		<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>			
----		Lav	Høj	+0.096***	
		<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>			
----		Højt	Lavt	-0.021	
		<i>Gns. årligt sygefravær</i>			

Ovenfor ses det, at en ren regelbaseret ledelse var forbundet en negativ effekt på effektivitet og medarbejdertilfredshed, mens dialogbaseret ledelse havde en modsat effekt. Effekterne ser anderledes ud i virksomheder med en kombination af regel- og dialogbaseret ledelse. Idet marginaleffekterne er positive, betyder det, at i sammenligning med en ren regelbaseret ledelse er effekten nu mindre (og bliver faktisk for effektivitetens vedkommende positiv). Sammenlignet med tilfældet med en ren dialogbaseret ledelse bliver de positive effekter ved en kombination af regel- og dialogbaseret ledelse større.

Af tabel 11 fremgår det, at anvendelse af resultatløn har store marginale effekter på de ”hårde” performancemål; de er flere gange større end ledelsesformernes effekter. Som vi vil se senere, er resultatløn de facto det ledelsesværktøj som har de største marginale effekter på såvel bundlinjen som vækstraten i virksomheden. Størrelsen på marginaleffekterne på de ”bløde” performancemål er mindre, men ikke uden betydning. Anvendelse af resultatløn har en positiv effekt på medarbejdertilfredsheden og er forbundet med et lavere sygefravær. Den er imidlertid også forbundet med en øget sandsynlighed for en høj medarbejdergennemstrømning, hvilket for eksempel kunne være en konsekvens af en stærkere intern konkurrence mellem de ansatte i organisationer som benytter sig af resultatlønsordninger. En konkurrence som mange opfatter som negativ. Den højere medarbejdertilfredshed og det lavere sygefravær kunne således først og fremmest tænke at gælde for dem, som bliver i virksomheden.

Tabel 11. Betydningen af anvendelse af resultatløn for performance

Marginaleffekt - +	Resultatløn		Marginaleffekt - +
-0.224***	Underskud	<i>Over/underskud</i> Stort overskud	+0.393***
-0.144***	Negativ	<i>Vækst i omsætning</i> Høj	+0.212***
-0.024	Lav	<i>Relativ effektivitet</i> Høj	+0.075
+0.104*	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i> Lav	-0.093*
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i> Høj	+0.068
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i> Lavt	+0.067

Tabel 12. Betydningen af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering

Marginaleffekt - +	Fokus på lederudvikling/uddannelse		Marginaleffekt - +
-0.093***	Underskud	<i>Over/underskud</i> Stort overskud	+0.164***
-0.057***	Negativ	<i>Vækst i omsætning</i> Høj	+0.085***
-0.040***	Lav	<i>Relativ effektivitet</i> Høj	+0.125***
+0.064**	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i> Lav	-0.057**
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i> Høj	+0.085*
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i> Lavt	+0.075*

Fokus på god ledelse, lederudvikling, -uddannelse og -evaluering har også - ikke helt overraskende - positive effekter på bundlinjen, vækstraten og effektiviteten i virksomheden; se tabel 12.

Marginaleffekterne er af en størrelse som er økonomisk signifikant, men de er ikke på niveau med estimaterne for anvendelsen af resultatløn.⁴ Af de bløde performance indikatorer påvirkes medarbejdertilfredsheden og sygefraværet positivt af et fokus på ledelsesudvikling. Pudsigt nok giver et større fokus på lederudvikling en højere medarbejdergennemstrømning.

Det tredje ledelsværktøj, der undersøges, er effekten af intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden. Konventionelle performancemål såsom overskud og vækst påvirkes i meget lille omfang af dette; jvf. tabel 13. Af tabellen fremgår også, at fokus på intern kommunikation og vidensdeling giver et stærkt udslag i form af høj effektivitet i organisationen og en høj grad af medarbejdertilfredshed. Begge sammenhænge kan godt forklares: den gunstige effektivitetseffekt skyldes vidensdelingen, og en åben information om forhold i virksomheden og ændringer i disse reducerer usikkerhed og medvirker til at skabe tryghed i ansættelsesrelationerne. Sygefraværets uafhængighed af virksomhedens informationspolitik er også naturlig, idet der ikke findes en åbenlys mekanisme som ville give et sammenhæng mellem dem. Derimod er det mindre ligefremt at forklare, hvorfor en høj grad af intern kommunikation og vidensdeling bidrager til en højere medarbejderomsætning i firmaet.

Tabel 13. Betydningen af fokus på intern kommunikation

Marginaleffekt - +	Fokus på intern kommunikation/information)		Marginaleffekt - +
+0.018	Underskud	<i>Over/underskud</i> Stort overskud	-0.031
+0.017	Negativ	<i>Vækst i omsætning</i> Høj	-0.024
-0.081***	Lav	<i>Relativ effektivitet</i> Høj	+0.251***
+0.106***	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i> Lav	-0.119***
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i> Høj	+0.250***
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i> Lavt	+0.029

⁴ Her bør man dog, ligesom i et antal andre tilfælde, huske på, at virksomheder som har et stærkt fokus på god ledelse, lederudvikling og -evaluering sandsynligvis også bruger resultatløn i højere grad end andre virksomheder. Derfor kan den samlede effekt potentielt være større end de individuelle marginaleffekter.

Det sidste ledelsesværktøj, der analyseres, er fokus på at skabe en balance mellem familie- og arbejdsliv. Dette er forbundet med store såvel økonomisk som statistisk signifikante marginaleffekter på samtlige performance indikatorer. Et højt fokus på balancen mellem familie- og arbejdsliv har en lige så stor marginaleffekt som et højt fokus på lederudvikling og -evaluering. De positive effekter på medarbejdergennemstrømning og sygefravær er også store. Den marginale effekt på medarbejdertilfredshed er det højeste af alle vores estimater og er tilmed mere end dobbelt så høj som effekten af en høj grad af dialogbaseret ledelse og et højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling.

Tabel 14. Betydningen af fokus på arbejdsmiljø og balance mellem familie og arbejdsliv

Marginaleffekt - +	Fokus på familie-arbejdslivsbalance		Marginaleffekt - +
-0.097***	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.170***
-0.082***	Negativ	Vækst i omsætning Høj	+0.121***
-0.030***	Lav	Relativ effektivitet Høj	+0.093***
-0.173***	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	+0.154***
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	+0.576***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	+0.106***

7.2 Sammenfatning

Alt i alt viser den økonometriske analyse, at en del ledelsesvariable er signifikante rent statistisk, og flere er kvantitativt ganske betydende. Dialogbaseret ledelse har klare effekter på medarbejdertilfredshed og effektiviteten, og denne ledelsesform påvirker også bundlinjen og væksten i omsætningen, dog i en lidt mindre grad. Effekten fordobles dog, hvis den dialogbaserede ledelsesform kan praktiseres i kombination med regelbaserede ledelsesstile. Især tre ledelsesværktøjer ser ud til at have noget kraftigere effekter. Det første er anvendelsen af resultatløn; den har betydende positive effekter på bundlinjen. En anden er, at der i virksomheden bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudviklingsaktiviteter og lederevalueringer. Igen er det primært bundlinjen som påvirkes (samt effektiviteten i organisationen), men der ud over er der også positive effekter på medarbejdertilfredshed og sygefravær. Det tredje værktøj der rykker performance indikatorerne er fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv. Her er det fremfor alt de bløde indikatorer (medarbejdergennemstrømning, medarbejdertilfredshed og sygefravær) som påvirkes stærkt, men desuden har disse politikker også store marginale effekter på bundlinjen

og væksten i firmaets omsætning. Hvad gælder de to sidste effekter bør det imidlertid bemærkes, at en del af den stærke korrelation potentielt og delvis kan bero på, at profitable og stærkt voksende virksomheder har flere ressourcer som de kan bruge på at skabe en mere familievenlig arbejdsplads.

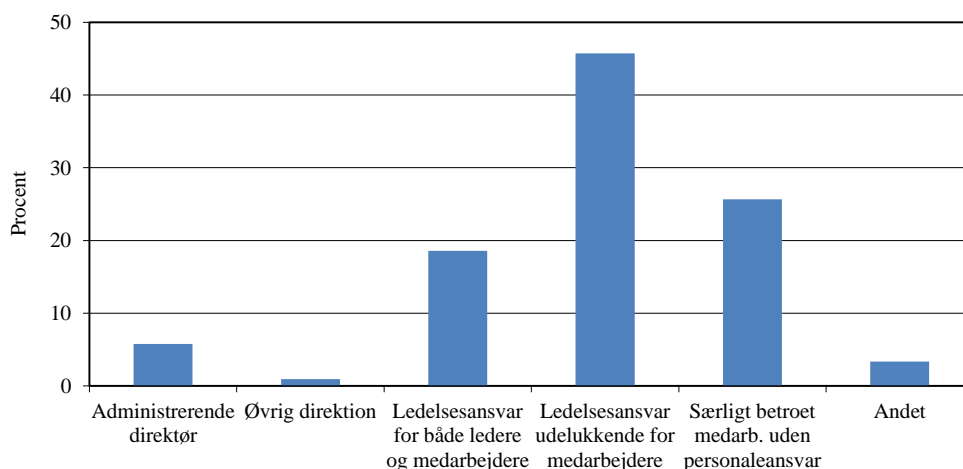
8. Offentlige arbejdspladser, selvejende institutioner og non-profit organisationer

I dette afsnit analyseres betydningen af ledelsesstile og ledelsesværktøjer for de virksomheder/arbejdspladstyper, der ikke er private. I alt omfatter denne del af undersøgelsen 538 ledere. Ikke-private arbejdspladser er afgrænset til at omfatte den delpopulation, der omfatter ledere i stat, regioner og kommuner, samt non-profit organisationer og selvejende institutioner.

Man bør være opmærksom på, at arbejdsplads og lederbegrebet er mere heterogent i denne del af undersøgelsen sammenlignet med private ledere i virksomheder. Dette følger naturligt af, at ikke-private virksomheder omfatter stat, regioner, kommuner, non-profit organisationer samt selvejende institutioner. I staten kan en leder være f.eks. en kontorchef, departementschef, direktør i en styrelse etc. I kommuner dækker lederbegrebet over mange andre forskellige typer ledere, kommunaldirektører, skoleledere, ledere af børnehaver, ældrecentre etc. Større selvejende institutioner kan f.eks. være videregående uddannelses- og forskningsinstitutter, non-profit organisationer omfatter velgørenhedsorganisationer, teatre, museer osv. Virksomhedskulturen og ledelsesforholdene er i sagens natur meget mere forskellig sammenlignet med de private virksomheder. Denne heterogenitet vanskeliggør i nogen grad identifikation af sammenhænge mellem performance og ledelsesindikatorer. I samme retning trækker, at der er tale om et noget lavere antal observationer sammenlignet med den private sektor.

De medvirkende ledere fordeler sig med 104 ledere i staten, 56 ledere i regionerne, 193 ledere i kommunerne, 168 i selvejende institutioner og 73 i non-profit organisationer.

Figur 41. Ledere opdelt efter stillingstype, ikke-private virksomheder.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. E. Figuren bygger på 538 svar.

Fordelingen af ledere efter stillingstype, ser i figur 41 og svarer overordnet set til fordelingen i de private virksomheder (figur 3). Men der er en lidt større andel af administrerende ledere (6 procent) og andelen af ledere, der kun har ledelsesansvar overfor medarbejdere er også højere end for private virksomheder (46 procent). Det samme gælder særligt betroede medarbejdere.

8.1 Ledelsesform og arbejdspladskultur, ikke-private virksomheder og institutioner

Tabel 15 indeholder svarene på en række spørgsmål om ledelsesstilen i den 'virksomhed' hvor den 'ikke-private' ansatte leder er ansat. Tabellen er direkte sammenlignelig med tabel 2 for private virksomheder.

Ledelsesformen er i langt mindre grad baseret på overvågning og i langt mindre grad gennem ordrer end i private virksomheder. Men de ikke-private ledere har stort set samme mod til at skære igennem og træffe ubehagelige beslutninger. Omvendt karakteriseres de ikke-private virksomheder i meget højere grad ved teambaseret ledelse, uddelegering, ledelse gennem dialog, gennem holdninger og værdier og gennem respekt og motivation end private. F.eks er det 50 procent af de medvirkende ikke-private ledere, der svarer at dialog og samarbejde er en ledelsesform, der praktiseres i høj eller meget høj grad, og kun 4 procent svarer 'slet ikke'.

Tabel 15. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i 'virksomheden' som helhed?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt (procent)
Den er centraliseret	11,8	21,3	37,1	22,4	7,3	100
Der er en flad ledelsesstruktur	12,7	20,8	30,2	23,6	12,7	100
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	15,6	29,5	35,0	14,8	5,1	100
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	11,1	30,1	38,0	16,7	4,1	100
Den udøves gennem regler og direktiver	7,3	22,3	31,8	30,2	8,4	100
Den udøves gennem dialog og samarbejde	14,4	35,6	30,2	15,9	3,9	100
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	4,5	13,7	26,9	37,1	17,7	100
Den udøves gennem holdninger og værdier	19,4	30,0	31,7	15,8	3,0	100
Den udøves gennem ordrer	4,9	13,5	24,4	40,6	16,5	100
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	17,1	31,7	29,1	17,5	4,7	100
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	18,9	32,1	32,6	12,3	4,2	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 6. Baseret på 538 svar. Ved ikke-svar er udeladt. Disse udgør mellem 2 og 20 personer. Tabellen omfatter ledere i staten, regioner, kommuner, selvejende institutioner og non-profit organisationer.

Figur 16 viser, hvorledes ledelsesformen er i den del af 'virksomheden', hvor lederen selv er ansat. Svarene tyder i retning af, at ledelsesformen er lidt mindre centraliseret, udøves lidt mindre gennem regler, direktiver og ordrer. Og omvendt når det drejer sig om ledelse gennem dialog og samarbejde, temabaseret ledelse, ledelse gennem holdninger og værdier. Disse ledelsesformer praktiseres i højere grad i ledernes egen del af virksomheden end i virksomheden som helhed.

Tabel 16. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden af virksomheden, hvor du selv er ansat?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt (procent)
Den er centraliseret	13,0	16,6	36,4	25,5	8,5	100
Der er en flad ledelsesstruktur	17,3	20,6	28,5	21,2	12,4	100
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	18,0	32,5	27,6	14,8	7,1	100
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	15,3	29,7	33,8	16,6	4,5	100
Den udøves gennem regler og direktiver	8,2	18,9	30,9	31,5	10,5	100
Den udøves gennem dialog og samarbejde	24,0	35,0	24,6	12,5	3,9	100
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	6,0	12,7	22,4	38,1	20,7	100
Den udøves gennem holdninger og værdier	22,2	33,0	26,2	13,6	5,1	100
Den udøves gennem ordrer	5,8	9,0	22,3	40,7	22,1	100
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	23,3	32,8	22,6	15,5	5,8	100
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	21,2	31,2	30,2	12,1	5,3	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 3. Baseret på 538 svar. Ved ikke-svar er udeladt. Disse udgør mellem 2 og 22 personer. Tabellen omfatter ledere i staten, regioner, kommuner, selvejende institutioner og non-profit organisationer.

8.2 Forandringer i ledelsesforhold, ledelseskultur og kommunikationsforhold i ikke-private virksomheder og institutioner.

I alt 342 af de 538 ledere medvirkende har svaret, at der er sket større ændringer på deres arbejdsplads gennem de seneste 3 år. Som for de private virksomheder er der flest, der angiver, at der er blevet større arbejdspress og større fokus på resultater.

De mest betydende ændringer, og der hvor nye ledelsesformer og kulturer 'i høj grad' er blevet væsentligt mere udbredt gennem de seneste tre år, vedrører især ledelsesformer, der fokuserer på

teams, uddelegering og selvstyrende grupper. Desuden udøves ledelse i høj grad mere gennem dialog og samarbejde, holdninger og værdier, ligesom ledelse med mere fokus på medarbejdertrivsel og intern kommunikation i høj grad er blevet mere udbredt. Det gælder imidlertid også, at arbejdspresset er blevet mere betydeligt, og at der samtidigt er blevet mere opmærksomhed på arbejdspladsernes økonomi og resultater.

Tabel 17. På hvilke områder er der sket ændringer i ledelsesformen, ledelseskulturen, organisationen eller kommunikationen på arbejdspladsen?

	Ja Antal	Ja Procent	Nej Antal	Nej Procent	Antal svar	Antal svar
Ledelsesformen er blevet mere centraliseret	89	26,0	253	74,0	100	342
Der er kommet en fladere ledelsesstruktur	75	21,9	267	78,1	100	342
Medarbejderne er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper	97	28,4	245	71,6	100	342
Beslutninger uddelegeres i større udstrækning end tidligere	100	29,2	242	70,8	100	342
Ledelsen udøves mere gennem overvågning og opfølgning	50	14,6	292	85,4	100	342
Ledelsen udøves mere gennem regler, direktiver og ordrer	72	21,1	270	78,9	100	342
Ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde	123	36,0	219	64,0	100	342
-----Virksomhedskulturen-----						
Ledelsen udøves mere gennem holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt	128	37,4	214	62,6	100	342
Der er blevet mere udbredt frygt for at begå fejl	65	19,0	277	81,0	100	342
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejderne	50	14,6	292	85,4	100	342
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejdere og ledere	68	19,9	274	80,1	100	342
Der er kommet større modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	74	21,6	268	78,4	100	342
Der er kommet større fokus på medarbejdertrivsel	142	41,5	200	58,5	100	342
Arbejdspresset er blevet større	209	61,1	133	38,9	100	342
Samarbejdet i ledergruppen er blevet bedre	112	32,7	230	67,3	100	342
Der er kommet mere konkurrence mellem medarbejderne	27	7,9	315	92,1	100	342
Kommunikationen internt i virksomheden er blevet styrket	110	32,2	232	67,8	100	342
Der er kommet større fokus på økonomi/resultater	221	64,6	121	35,4	100	342

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 11. Tabellen rummer kun svar fra ikke-privatansatte respondenter, der angiver, at der er sket ændringer indenfor de seneste 3 år – i alt 342 personer svarende til 63 procent af de medvirkende ledere..

8.3 Ledelsesværktøjer i ikke-private virksomheder og institutioner

Den interne kommunikation er som for private virksomheder også af stor betydning for de ikke-private virksomheder. Svarfordelingen i tabel 18 viser, at der i høj grad bliver lagt vægt på kommunikationsforholdene i de ikke-private virksomheder. Der lægges stor vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden, at medarbejderne kender virksomhedens mål og strategi samt at sikre vidensdelingen på og mellem forskellige niveau'er. Og formel kommunikation mellem ledere og medarbejdere ses kun i høj eller meget høj grad i 16 procent af svarene. Sammenligner man svarene med de tilsvarende svar for private virksomheder i tabel 4, lægges der tydeligvis langt mere vægt på kommunikation og informationsforhold i den 'ikke-private' sektor, hvilket er bemærkelsesværdigt.

Tabel 18. Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt (procent)
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	23,3	43,4	23,7	8,2	1,5	100
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	22,2	44,3	22,6	8,8	2,1	100
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	3,4	12,6	27,7	38,3	18,3	100
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne	13,2	34,9	33,7	14,7	3,5	100
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	18,7	39,1	28,8	9,2	4,3	100
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	6,4	21,8	31,2	22,8	17,8	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 7. Baseret på 538 svar. Ved ikke-svar er udeladt. Disse udgør mellem 1 og 35 (spørgsmålet om kommunikationspolitik) personer.

Ses der på kommunikationsformen om strategi og mål, er såvel E-mail som medarbejdermøder ganske udbredt i den 'ikke-private' sektor.

Næsten 70 procent peger på medarbejdermøder, og E-mail anvendes i 65 procent af tilfældene. Sammenlignet med den private sektor er medarbejdermøder altså noget mere udbredt.

Lederudvikling og personalepolitik overfor lederne er selvsagt væsentlig for virksomhedens performance. Velfungerende, veluddannede og motiverede ledere er en forudsætning for, at ikke-private virksomheder på linje med private virksomheder udvikler sig og fungerer optimalt – såvel på det korte som det lange sigt.

Tabel 19. Kommunikationen til medarbejderne om strategi, mål og lignende foregår hovedsageligt via:

	Antal svar	I %
E-mail	349	64,9
Intranet	251	46,7
Skriftligt (opslag, nyhedsbreve)	153	28,4
Face-to-face	299	55,6
Medarbejdermøder	370	68,8
Andet	23	4,3
Hvordan kommunikeres der om mål og strategi?		
.....		
Direkte fra topledelsen	312	58,0
Via mellemlederne	309	57,4
Andet	40	7,4

Baseret på 538 svar.

Tabel 20. Lederudvikling og personalepolitik for ledergruppen.

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Virksomheden har et formuleret regelsæt for god ledelse	12,2	21,0	22,9	19,0	24,9	100
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	17,4	27,9	31,9	16,4	6,3	100
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	11,5	21,3	25,3	20,9	21,1	100
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	2,3	11,3	29,3	28,1	28,9	100
Virksomheden har en nedskreven personalepolitik specielt for ledergruppen	8,4	12,2	19,3	19,3	40,8	100
Der foregår systematisk evaluering af lederne	12,0	20,8	24,8	23,2	19,4	100
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	19,3	29,0	24,1	18,3	9,3	100
Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere	4,3	9,2	19,4	23,0	44,1	100
Virksomheden medvirker til at etablere interne netværk mellem lederne	9,4	20,7	30,7	21,1	18,0	100
Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre virksomheder	7,3	16,5	25,3	26,1	24,9	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 12, 538 obs. 'ved-ikke' svar, varierer mellem 4 og 14 procent.

Af de værktøjer, der er vist i tabel 20 er det tydeligvis ledelsesudviklingsamtaler, der er mest udbredt. Men det er også værd at bemærke at lederudvikling og lederevaluering scorer højt. Derimod er mentorordninger og egentlige uddannelsesplaner ikke så udbredt

Udbredelsen af resultatløns fremgår af tabel 21. Overordnet set viser tabellen at individbaseret bonus er den mest udbredte resultatlønsform for ikke private virksomheder. Ca. 20 procent af lederne er således ansat på arbejdspladser, hvor der gives bonus til topledelsen. Men det er bemærkelsesværdigt, at kun 4 procent svarer, at individbaseret bonusløn omfatter alle medarbejdere. Team baseret bonusløn findes stort set ikke i de ikke-private virksomheder. Og når man sammenligner generelt med den private sektor er det tydeligt, at dette ledelsesinstrument anvendes i langt mindre grad, jf. tabel 8.

Tabel 21. Resultatløn

	Individ bonus	Team bonus	Resultatløn - andre former
Topledelsen	20,26	1,49	10,41
Øvrige ledere	16,54	1,86	8,92
Nøglemedarbejdere	14,68	2,04	7,99
Alle medarbejdere	4,28	3,53	7,06
Anvendes ikke	51,86	81,23	57,25
Ved ikke	13,75	11,71	19,14

9. God ledelse og performance i ikke-private virks. og institutioner

Lige som for de private virksomheder opstilles der for de ikke-private virksomheder i det følgende en model til vurdering af betydningen af forskellige ledelsesstile og – værktøjer. 'Betydning' for ikke-private virksomheder, der omfatter stat, regioner, kommuner, selvejende institutioner og non-profit-føretagender kan naturligvis ikke måles på økonomiske indikatorer såsom overskud, vækst og markedsposition, da disse relaterer sig til markedsfømessig adførd.

Boks 3. Performancemål for god ledelse – ikke-private arbejdssteder.

Performancemål

Effektiviteten i virksomheden

Gennemstrømningen af medarbejdere

Medarbejdernes sygefravær

Medarbejdernes tilfredshed

Boks 3 indeholder performancemålene, som det giver god mening at anvende for denne type virksomheder. Lav medarbejdergennemstrømning, lavt sygefravær og høj medarbejdertilfredshed udtrykker i sagens natur, at arbejdspladsen er velfungerende. God performance på disse parametre er desuden en nødvendig men ikke tilstrækkelig forudsætning for at der performes godt, når det drejer sig om arbejdspladsens effektivitet. Derfor inddrages effektivitet som et mål for den aktuelle performance, og målet skal også ses i et mere dynamisk perspektiv. Effektivitet i dag er et godt fundament for fremtidig performance.

9.1 Ledelsesstil og performance – ikke-private virksomheder og institutioner

I et følgende præsenteres sammenhængen mellem de 4 performancemål og de samme ledelsesstil-indikatorer, der blev udviklet i den første del af rapporten. Dvs. ledelsesstilen defineres som i de private virksomheder, se afsnit 4.2.

Den dialog baserede ledelsesform er dannet ud fra delspørgsmålene (som indgår med ens vægt):

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

- 1. Den udøves gennem dialog og samarbejde*
- 2. Den udøves gennem holdninger og værdier*
- 3. Den udøves gennem motivation og gensidig respekt*

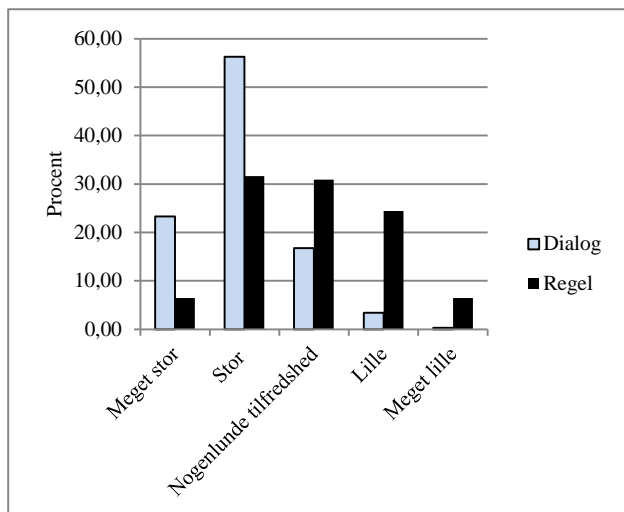
Regelbaseret ledelse dannes ud fra delspørgsmålene (der indgår med ens vægt):

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

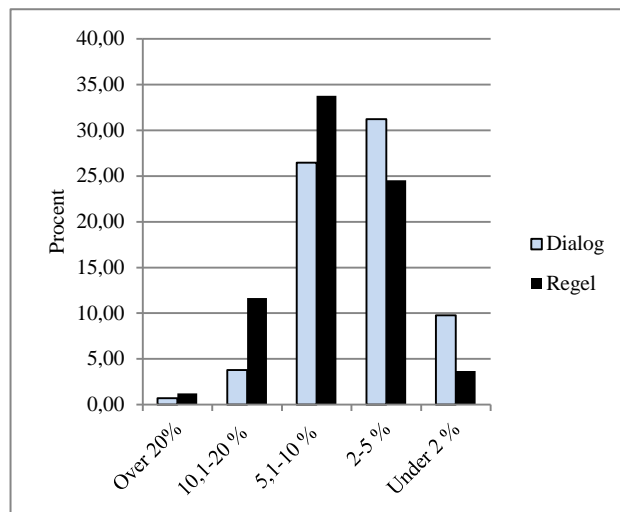
- 1. Den er centraliseret*
- 2. Den udøves gennem regler og direktiver*
- 3. Den udøves gennem overvågning og opfølgning*
- 4. Den udøves gennem ordrer*

Figurene 42-45 viser tydeligvis en potentiel sammenhæng mellem ledelsesstil og performance. Svarfordelingerne peger på, at dialogbaserede virksomheder performer bedre på de fire performancemål sammenlignet, mest når der måles på medarbejdertilfredshed og mindst når det drejer sig sygefraværet, hvor svarfordelingerne er lidt mere ens.

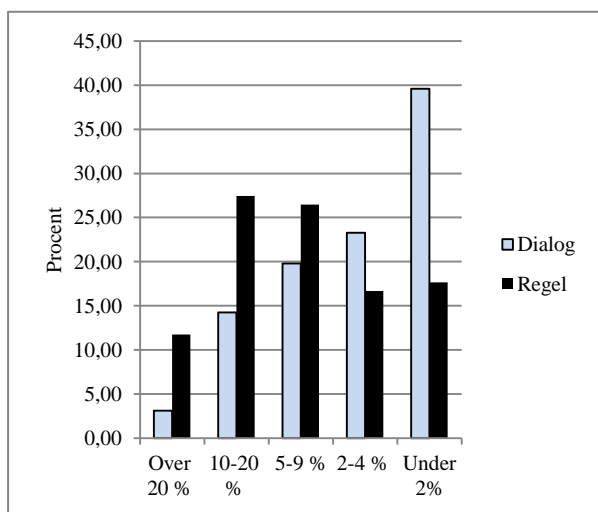
Figur 42. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdertilfredsheden i virksomheden.



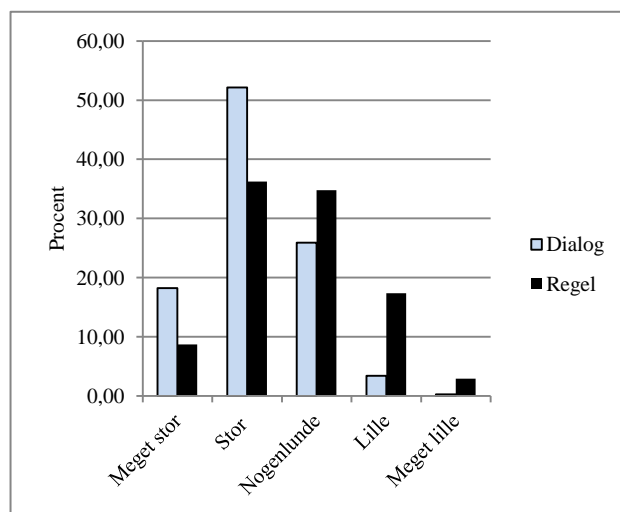
Figur 43. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og det gennemsnitlige sygefravær i virksomheden.



Figur 44. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen



Figur 45. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og effektiviteten på arbejdspladsen.



Ved 'dialogbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af spm.3.6, spm.3.8 og spm.3.10 er mindre end 8. Ved 'regelbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af spm.3.1, spm.3.5, spm.3.7 og spm.3.9 er mindre end 11. Figurene bygger i modsætning til figur 12-18 på samtlige 538 observationer.

9.2. Ledelse og performance – ikke private virksomheder.

I det følgende estimeres den samme type model, som blev anvendt for private virksomheder. Modellen for ikke-private virksomheder rummer som nævnt kun fire performance variable og de forklarende faktorer er også tilpasset til, at der ikke er tale om private erhvervsvirksomheder. Men grundlæggende er modellens overordnede struktur uændret og de enkelte variable, der indgår, er defineret på samme måde som i analyserne ovenfor for den private sektor.

Boks 4. Analysemodellen

Kontrolvariable

Virksomhedens størrelse

Kontrol for

- Stat
- Region
- Kommune
- Non-profit virksomheder
- Selvejende institutioner

Ledelsesstil

Dialog præget ledelse

Regelstyret ledelse

Teams og uddelegering

Frihedsgrader i jobtilrettelæggelsen

Ledelsesværktøjer

Anvendelse af resultatløn

Lederudvikling og lederevaluering

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling

Fokus på medarbejder-trivsel, balance mellem familie- og arbejdsliv



Performance

Gennemstrømningen af medarbejdere

Effektiviteten i virksomheden

Medarbejdernes tilfredshed

Modellen kontrollerer for hvilken type virksomhed/institution, der er tale om, dvs. stat, region osv. Ledelsesværktøjerne svarer til de der er anvendt for private virksomheder med nødvendige tilpasninger. Resultatlønsvariablen er i sagens natur anderledes, idet former som f.eks. aktieoptioner er fjernet og resultatlønsvariablen er efterfølgende genberegnet.

9.3 Resultater

Tabel 22-29 indeholder estimationsresultaterne af modellen overfor. Den anvendte model er teknisk set af samme type som for private virksomheder, hvilket vil sige, at modellen kvantificerer en konkret faktors betydning for, hvordan virksomheden performer på de enkelte målvariable.

Mere præcist indeholder tabellerne såkaldte margineffekter, hvilket betyder, at man måler hvad den pågældende variabel betyder for sandsynligheden for, at man har en bestemt performance på en konkret indikator. I tabellerne nedenfor præsenteres disse margineffekter for yderpunkterne hvilket vil sige sandsynligheden for at

- *Den relative effektivitet er lav, dvs. lederne har svaret "meget lille eller meget lille"*
- *Den relative effektivitet er høj, dvs. lederne har svaret "stor, meget stor"*

- *Medarbejdergennemstrømningen er lav, dvs. lederne har svaret "0-2 procent"*
- *Medarbejdergennemstrømningen er høj, dvs. lederne har svaret "over10 procent"*

- *Medarbejdertilfredsheden er høj, dvs. lederne har svaret "stor, meget stor"*

- *Gennemsnitligt sygefravær er lav, dvs. lederne har svaret "0-5 procent"*

For relativ effektivitet og medarbejdergennemstrømning måles effekten ift. den midterste kategori (ikke vist ovenfor). Dvs. for disse variable er der tre udfald. For medarbejdertilfredshed og sygefravær er variabelen kun opdelt i to udfald. Derfor estimeres kun en marginal sandsynlighed, se overfor. Tallene i de følgende tabeller ligger teknisk set mellem 0 og 1 eller 0 og -1. Hvis effekten er meget lav er de opgivne værdier tæt på 0. Omvendt hvis tallet er positivt er sandsynligheden for det pågældende udfald større, som følge af, at den forklarende faktor ændres. Hvis tallet er mindre end 0 er effekten på sandsynligheden for den pågældende performance negativ. Foruden effekternes absolutte værdi rapporteres også, om de er statistisk signifikante. Der markeres tre signifikansgrænser, 1 procent, 5 procent og 10 procent. Førstnævnte udtrykker, at sandsynligheden for, at den pågældende marginale effekt alligevel er 0 – på trods af den konkrete værdi, der kan være positiv/negativ - er lavere end 1 procent. 10-procents signifikansgrænsen er således det mildeste krav, der udtrykker, at sandsynligheden for at den marginale effekt er nul – igen på trods af, at der er estimeret f.eks. en positiv effekt – er under 10 procent. Signifikante effekter efter det strenge krav (1 procent) er angivet med *** som mærke, effekter der er signifikante efter det mildere krav (5 procent) er angivet med ** og den laveste grad af statistisk signifikans er markeret med *. Effekter, der således ikke har en markering med en stjerne er statistisk insignifikante. Dvs. selvom der afrapporteres f.eks. en positiv effekt, så er usikkerheden så stor, at effekten lige så vel kunne være nul ud fra normale statistiske krav.

Tabel 22 viser betydningen af, at arbejdspladsen har regelbaseret ledelse. De fleste effekter er ikke statistisk signifikante og skal derfor ikke kommenteres om end fortegnene er interessante. F.eks. ses at regelbaseret ledelse har en negativ betydning for at effektiviteten, er høj og en positiv betydning for at effektiviteten er lav – men som sagt en statistisk insignifikant effekt. Den eneste marginal effekt, der er statistisk signifikant (efter det milde kriterium, 10 procent) er for medarbejdergennemstrømningen, mere præcist for sandsynligheden for at medarbejdergennemstrømning er lav. Marginaleffekten er minus 0,1157 hvilket betyder, at sandsynligheden for at gennemstrømningen er lav mindskes med ca.11 procentpoint når en virksomhed er regelstyret ift. til ikke at være det.

Tabel 22. Betydningen af regelbaseret ledelse

Effekt +/-	Regelbaseret ledelse (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
0,0057	Lav	<i>Relativ effektivitet</i>	Høj -0,0434
0,1110	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>	Lav -0.1157*
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>	Høj -0,0181
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i>	Lavt 0,0511

Der indgår mellem 415 og 488 ledere i beregningerne. Estimationerne er foretaget med clustering efter virksomheder. Dvs. der er taget højde for den 'støj' det giver, at flere personer i samme virksomhed kan have svaret forskelligt.

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Signifikansforholdene er nogenlunde de samme, når man betragter de marginale effekter af dialogbaseret ledelse. Fortegnene på marginaleffekter er nogenlunde som forventet: en positiv effekt på sandsynligheden for at den relative effektivitet er høj (0,1068) og omvendt; sandsynligheden for lavt sygefravær øges med 12 procentpoint; men disse effekter er ikke signifikante statistisk set. Det er derimod effekten på høj medarbejdertilfredshed. Sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed øges med 11 procentpoint, når virksomheden karakteriseres ved dialogbaseret ledelse

Tabel 23. Betydningen af dialogbaseret ledelse

Effekt +/-	Dialogbaseret ledelse (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
-0,0343	Lav	<i>Relativ effektivitet</i>	Høj 0,1068
-0,0126	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>	Lav 0,0151
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>	Høj 0,1184*
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i>	Lavt 0,1217

Der indgår mellem 415 og 488 ledere i beregningerne. Estimationerne er foretaget med clustering efter virksomheder. Dvs. der er taget højde for den 'støj' det giver, at flere personer i samme virksomhed kan have svaret forskelligt. ***angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Tabel 24. Betydningen af anvendelse af resultatløn

Effekt +/-	Resultatløn (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
-0,0835	Lav	<i>Relativ effektivitet</i>	Høj 0,2699
0,1418	Høj	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>	Lav -0,1720
----	Lav	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>	Høj -0,0221
----	Højt	<i>Gns. årligt sygefravær</i>	Lavt -0.1069

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

I tabel 24 ses resultaterne af en høj grad af anvendelse af resultatløn. Brug af resultatløn øger sandsynligheden for mere effektivitet, mindsker sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed, lavt sygefravær og lav medarbejdergennemstrømning; men ingen af effekterne er signifikant forskellige fra 0.

Fokus på lederudvikling og lederevaluering - tabel 25 - har derimod en betydende og statistisk signifikant effekt på sandsynligheden for effektivitet. Hvis der er stort fokus på dette værktøj øges sandsynligheden for høj effektivitet med 29 procentpoint, altså en ganske stor effekt. Og omvendt påvirkes sandsynligheden i negativ retning, når det drejer sig om lav effektivitet. Sygefravær, tilfredshed og medarbejdergennemstrømning påvirkes i den forventede retning; men effekterne er små og ikke signifikante.

Tabel 25. Betydningen af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering

Effekt +/-	Fokus på god ledelse lederudvikling og evaluering (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
	<i>Relativ effektivitet</i>		
-0,0893**	Lav	Høj	0,2888**
	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>		
-0,0235	Høj	Lav	0,0194
	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>		
----	Lav	Høj	0,0446
	<i>Gns. årligt sygefravær</i>		
----	Højt	Lavt	-0.0657

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling har derimod betydelige effekter på flere performancemål. Sandsynligheden for høj effektivitet øges med 33 procentpoint og effekten er stærkt statistisk signifikant. Det samme gælder sandsynligheden for lav effektivitet, der mindskes med 10 procentpoint. Sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed påvirkes også positivt – med 29 procentpoint

Tabel 26. Betydningen af fokus på intern kommunikation og vidensdeling for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Effekt +/-	Fokus på intern kommunikation og vidensdeling (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
-0,1017***	Lav	Relativ effektivitet Høj	0,3290***
-0,0593	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	0,0721
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	0,2918***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	0,0336

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Tabel 27. Betydningen af fokus på arbejdsmiljø samt balance mellem familie og arbejdsliv for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Effekt +/-	Fokus på arbejdsmiljø samt balance mellem familie og arbejdsliv (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
0,0146	Lav	Relativ effektivitet Høj	-0,0474
-0,1484***	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	0,1800**
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	0,3739***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	0,0245

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Fokus på arbejdsmiljø samt balance mellem familie og arbejdsliv har tydeligvis betydning for medarbejdergennemstrømning og tilfredshed. Sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed øges med 37 procentpoint for virksomheder med et højt fokus på dette ledelsesinstrument, sandsynligheden for lav gennemstrømning af medarbejdere nedsættes med 18 procentpoint og omvendt med 15 procentpoint. Alt i alt ganske betydelige effekter.

Som ventet har frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet betydning for sygelighed og medarbejdergennemstrømning. Sandsynligheden for høj tilfredshed og lavt sygefravær påvirkes positivt med marginaleffekter på hhv. 10 og 17 procentpoint. De øvrige performancevariable påvirkes også i forventet retning, men de estimerede effekter er ikke statistisk signifikante.

Tabel 28. Betydningen af frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Effekt +/-	Frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet (høj grad)		Effekt +/-
	Performance variabel:		
	<i>Relativ effektivitet</i>		
-0,0079	Lav	Høj	0.0256
	<i>Årlig medarbejdergennemstrømning</i>		
-0,0444	Høj	Lav	0,0533
	<i>Relativ medarbejdertilfredshed</i>		
----	Lav	Høj	0,1002*
	<i>Gns. årligt sygefravær</i>		
----	Højt	Lavt	0,1744***

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Endelig indeholder modellen betydningen af teamledelse og uddelegering; men ingen af de viste effekter er statistisk signifikante, se tabel 29.

Tabel 29. Betydningen af team-baseret ledelse og uddelegering for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Marginal effekt +/-	Teambaseret ledelse og uddelegering (høj grad)		Marginal effekt +/-
	Performance variabel:		
-0,0139	Lav	Relativ effektivitet Høj	0,0449
-0,0033	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	0,0040
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	0,1099
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	0,1229

Se anm. til tabel 23. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

9.4 Sammenfatning – ikke-private virksomheder

Performancemålene, der er anvendt i denne del af undersøgelsen, er mere bløde end for private virksomheder. Dette skyldes naturligvis, at overskud og omsætningsvækst ikke er relevante for denne type af arbejdspladser. Performancemålene udgøres således af ledernes opfattelse af deres virksomhed med hensyn til effektivitet, medarbejdergennemstrømningen, medarbejdernes tilfredshed, og medarbejdernes sygefravær. Ikke-private virksomheder er en langt mere heterogen gruppe, der spænder over non-profit organisationer, selvejende institutioner til stat, regioner og kommuner. Dertil kommer, at især for sidstnævnte kan der være tale om meget forskelligartede arbejdssteder og opgaver, varierende fra f.eks. ledere af børnehaver til topledere i centraladministrationen.

Fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv er sammen med fokus på kommunikation og vidensdeling de værktøjer, der har den største betydning for ledere i ikke-private virksomheder. Især medarbejdertilfredshed påvirkes markant. Frihed til at tilrettelægge arbejdet påvirker medarbejdertilfredsheden og sygefraværet i den forventede retning. Flexibilitet, familievenlige arbejdspladser ser således ud til at være vigtige parametre for performance. Men høj grad af fokusering på god ledelse og lederudvikling har til gengæld en markant effekt på effektiviteten på arbejdspladsen. Den dialogbaserede ledelsesform har derimod mindre betydning og påvirker kun tilfredsheden blandt medarbejderne og kun i begrænset grad.

10. Resultater. En sammenligning med de resultater, der blev fundet i 2006-undersøgelsen af ledelse og performance.

I et følgende vil der i det omfang, det er muligt, blive foretaget en sammenligning af ledelsesforholdene som beskrevet i nærværende analyse med de resultater, der blev påvist i undersøgelsen *Ledelse og performance – hvad betaler sig?* i 2006. Flere overordnede forhold har ændret sig i perioden. Først og fremmest skal man være opmærksom på finanskrisen, som medførte et pludseligt og ganske voldsomt konjunkturomslag. Hvor undersøgelsen i 2006 blev gennemført under meget gunstige konjunkturforskelte i verdensøkonomien og i særdeleshed Danmark, så befinder dansk økonomi sig fortsat i en situation med lav vækst, højere arbejdsløshed og usikre markedsudsigter for de fleste erhverv. Dette forhold spiller naturligvis ind på virksomhedernes måde at fungere på.

I det følgende sammenlignes først forholdene for private virksomheder og dernæst for ikke-private virksomheder.

10.1. Hvad har ændret sig - private virksomheder

Tabel 30 viser, at virksomhederne er blevet lidt mindre hierarkiske siden 2006. Andelen, som angiver, at der er en centraliseret organisationsstruktur, har ikke ændret sig og ligger fortsat i intervallet 35-40 procent. På anden side, er andelen som har en flad struktur vokset markant. Desuden er der en voksende andel af firmaer, som i høj grad benytter sig af teams og selvstyrende grupper som en måde at organisere arbejdet på.

Ses der på besvarelserne vedrørende ledelsesformen eller -stilen, kan vi notere, at andelen af virksomheder, hvis ledelse i høj eller meget høj grad udøves gennem regler og direktiver er vokset, og at det samme er sket for andelen som i høj eller meget høj grad udøver sin ledelse via dialog og samarbejde. Tilsvarende er andelen som slet ikke eller i mindre grad udøver ledelse med disse to ledelsesstile faldet. Det ser med andre ord ud som om, at ledelsesformen i virksomhederne enten er blevet mere udpræget regelbaseret eller mere udpræget dialogbaseret. I 2006 havde cirka 57% af virksomhederne en af disse to ledelsesstile, mens andelen otte år senere er steget til 68%. I tråd med denne tendens til en mere markant ledelsesstil ses det af tabellen, at andelen af virksomheder, som i høj eller meget grad udøver sin ledelse gennem ordrer alternativt motivation og respekt (eller holdninger og værdier), samtidig er vokset. Sammenligningen af resultaterne vedrørende ledelsesformen for 2006 bekræfter således mønstret fra besvarelserne om ændringer i den samme i løbet af de sidste fem år, hvilke vi præsenterede i Tabel 3 i afsnit 2.1.⁵

For 10-15 år siden var den virksomhedsinterne kommunikation et centralt emne i ledelseslitteraturen og -magasinerne. Som et led i bestræbelserne på at aligne ejernes og de ansattes interesser betonedes man vægten af at organisationens mål og strategier blev effektivt

⁵ Bemærk at i Tabel 3 spørger vi direkte om ændringer i virksomheden i løbet af de sidste fem år, mens sammenligningen i Figur 30 baserer sig på to stikprøver, som kun delvis indeholder samme virksomhedsobservationer. De sidstnævnte fanger derfor potentielt ændringer i virksomhedspopulationen.

kommunikeret til de ansatte. Mange firmaer ansatte også nyt personale for at styrke disse opgaver. Således svarede 40 procent af respondenterne i 2006 undersøgelsen at den interne kommunikation var blevet styrket inden for de sidste tre år.

Tabel 30. Ledelsesformen i private virksomheder i 2006 og 2014, andel i procent.

Ledelsesstil	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Den er centraliseret	2006	38.0	23.9
	2014	35.4	25,9
Flad ledelsesstruktur	2006	32.8	32.0
	2014	40.4	25.9
Organisering i teams, selvstyrende gruppe	2006	26.8	35.9
	2014	31.4	31.0
Udøves via regler, direktiver	2006	21.8	41.4
	2014	27.2	37,3
Udøves via dialog, samarbejde	2006	34.9	42.5
	2014	41.2	22.9
Udøves via overvågning, opfølgning	2006	19.5	42.6
	2014	22.8	41.4
Udøves via holdninger, værdier	2006	37.1	23.5
	2014	43.6	21.4
Udøves gennem ordrer	2006	19.0	49.6
	2014	23.4	38.6
Udøves via motivation, gensidig respekt	2006	34.9	26.3
	2014	38.8	25.7
Ledelsen har mod til at skære igennem	2006	59.0	12.6
	2014	56.3	17.6

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 spørgsmål 6 samt ”Ledelse og performance – hvad betaler sig” (2007) tabel 3.2. Svarene er vægtet, dvs. at flere ledere på sammen virksomhed tæller som 1 observation, der er dannet ved en sammenvægtning af de pågældende ledeses svar. Fordelingerne afviger derfor fra de viste svarfordelinger i afsnit 2, der viser de enkelte ledeses svar.

Er denne trend fortsat også i perioden op til 2014? Tabel 31 giver ret entydige beskeder. Andelen firmaer, som lægger en (meget) høj vægt på at have en intern kommunikationspolitik, er stort uændret (og er i hvert fald ikke højere end tidligere). Men samtidig er andelen virksomheder, som i høj eller meget høj grad lægger vægt på at informere de ansatte om centrale forhold i firmaet samt om ændringer i disse, faldet markant (fra 62 til 51 %) og andelen som lægger ingen eller meget lille vægt på at informere sine medarbejdere er næsten fordoblet (fra 11 til 19 procent). Ambitionerne at informere medarbejderne om virksomhedens strategi og mål er også blevet lavere; andelen som i høj grad lægger vægt ved dette er faldet (fra 61 til 53 procent) mens andelen som lægger en lille vægt er vokset (fra 15 til 20 procent).

Tabel 31. Kommunikation og vidensdeling i private virksomheder, 2006 og 2014

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Vægt på at informere om væsentlige forhold og ændringer i disse	2006	61.6	11.3
	2014	50.7	19.2
Vægt på kendskab til virksomhedens mål og strategi	2006	60.6	14.9
	2014	53.0	20.0
Vægt på vidensdeling mellem lederne	2006	31.6	30.4
	2014	37.5	26.3
Vægt på vidensdeling mellem nærmeste ledere og medarbejdere	2006	38.9	20.7
	2014	41.8	22.2
Foreligger policy angående intern kommunikation	2006	21.9	56.4
	2014	20.0	54.1

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 samt ”Ledelse og performance – hvad betaler sig” (2007)

Betydningen af virksomhedsintern kommunikation og information er således blevet mindre. På anden side, lægges der i 2014 større vægt på vidensdeling, og især mellem lederne.

Tabel 32. Fokus på lederudvikling og –evaluering i private organisationer, 2006 og 2014

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Vægt på at lederne deltager i lederudvikling/uddannelse	2006	35.0	40.0
	2014	25.8	48.8
Vægt på systematisk evaluering af lederne	2006	29.2	48.1
	2014	28.8	47.3
Tilbagevendende lederudviklingssamtaler	2006	44.1	33.6
	2014	41.4	36.0

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 samt ”Ledelse og performance – hvad betaler sig” (2007)

Et andet centralt tema i diskussionerne for ti år siden var betydningen af lederudvikling og lederuddannelse. Som det kan ses af tabel 32, er dette et andet område, hvor der sket en markant ændring. En lavere andel af virksomhederne i 2014 lægger stor vægt på, at lederne deltager i lederudvikling og lederuddannelsesaktiviteter. Andelene af virksomheder som i høj grad lægger vægt på at enkelte ledere har en uddannelsesplan, samt at der foregår systematisk evaluering af lederne, er dog uændret. Men disse var i 2006 på et forholdsvis lavt niveau. Faste tilbagevendende

ledelsesudviklingssamtaler (eksempelvis mentorordninger) er heller ikke blevet mere almindelige, hvilket er lidt overraskende eftersom virksomheder udsættes for større udfordringer i tilbageslagsperioder, end når konjunkturerne er så gunstige som de var i 2006.

Et centralt kendetegn ved det danske arbejdsmarked er kvindernes høje erhvervsfrekvens, hvilket betyder, at der i mange husstand/familier er to voksne, der arbejder og ofte på fuld tid. Ergo, er det ikke usædvanligt, at arbejdsgiverne med hjælp af forskellige tiltag prøver at medvirke til at skabe en bedre balance mellem medarbejdernes arbejds- og familieliv. Af tabel 33 ses det, at andelen virksomheder som i (meget) høj grad lægger vægt på at være familievenlig arbejdsplads er blevet højere og samtidig er andelen som slet ikke eller i mindre grad er en familievenlig arbejdsplads faldet.

Tabel 33. Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads..

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads	2006	25.7	40.1
	2014	31.7	31,4

En anden personalepolitik, som der har været meget i fokus i de to seneste årtier er introduktionen af nye aflønningsformer og især anvendelsen af resultatbaseret løn. Tabel 34 viser, at ændringerne i benyttelsen af forskellige aflønningsformer er relativt beskedne og ændringernes retning er afhængig af hvilke specifikke aflønningsformer vi taler om. Generelt kan dog siges, at andelen, som ikke anvender resultatlønsordning, virker til at have vokset lidt. Dette afspejler sandsynligvis et mindre brug af aktieoptioner og især individuelle bonusordninger. Videre tyder resultaterne på, at firmaerne er blevet noget mindre tilbøjelige til at benytte sig af resultatlønsordninger som dækker alle medarbejdere. Vedrørende resultatlønsordning til ledere er ændringerne, med undtagelse af individuelle bonusser for topledere, som er blevet mindre brugt i 2014 end i 2006, marginale.

Tabel 34. Aflønningsformer i private (% andele)

Procentandele	År	Aktieoptioner	Individ bonus	Team bonus
Topledelsen	2006	17.9	32.8	4.0
	2014	16.3	28.4	4.6
Øvrige ledere	2006	3.7	28.3	5.1
	2014	4.8	28.0	5.2
Nøglemedarbejdere	2006	4.3	25.1	10.1
	2014	3.9	29.6	9.0
Alle medarbejdere	2006	4.5	25.6	14.8
	2014	3.1	19.8	13.1
Anvendes ikke	2006	74.9	37.4	71.1
	2014	83.6	36.2	79.7

10.2. De ikke-private organisationer

Sammenlignet med den private sektor er ændringerne i den offentlige sektor, non-profitsektoren og de selvejende institutioner med hensyn til ledelsesformen ret forskellige; se tabel 35. For det første, er der her sket en vækst i andelen af organisationer, som har en (meget) høj grad af centraliseret ledelsesform. Andelen af organisationer, som opgiver, at de i begrænset udstrækning har en centraliseret (flad) struktur, er faldet (faldet). For det andet kan vi se, at andelen af organisationer, hvor ledelsen i (meget) høj grad udøves via regler og direktiver, er signifikant højere end i 2006. Endvidere er andelen, som udøver ledelse gennem ordrer, overvågning og opfølgning også steget, men fra forholdsvis lave niveauer. Især den lave betydning af overvågning og opfølgning i ledelsen af de ikke-private organisationer er bemærkelsesværdig i lyset af spredningen af new public management-filosofien til dele af den offentlige sektor.

De store ændringer som har kendetegnet sektoren i perioden, især i kommuner og regioner, har således betydet en mere centraliseret ledelsesstil.

Lige som i den private sektor, er der også i de ikke-private organisationer et lille fald i andelen, som mener, at lederne har mod at skære igennem og hvis nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger. Her må man nok huske på, at vurderingerne fra 2006 kan have været noget for positive. I perioden siden 2006, som inkluderer den økonomiske krise og kommunalreformen, er disse evner i højere grad kommet på en prøve.⁶

⁶ Samme argument kan formodentlig også anføres for den private sektor, som frem til finanskrisen havde oplevet en lang periode af fortsat vækst og kun beskedne konjunkturvariation.

Tabel 35. Ledelsesformen i ikke-private organisationer i 2006 og 2014, procent andele.

Ledelsesstil	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Den er centraliseret	2006	24.6	44.1
	2014	31.9	30.1
Flad ledelsesstruktur	2006	41.6	43.4
	2014	37.8	30.5
Organisering i teams, selvstyrende gruppe	2006	35.9	31.8
	2014	38.9	17.2
Udøves via regler, direktiver	2006	15.4	58.4
	2014	25.3	40.5
Udøves via dialog, samarbejde	2006	60.9	11.0
	2014	53.6	17.8
Udøves via overvågning, opfølgning	2006	10.6	67.2
	2014	16.1	57.2
Udøves via holdninger, værdier	2006	53.5	15.1
	2014	53.0	14.7
Udøves gennem ordrer	2006	7.2	72.1
	2014	15.6	55.6
Udøves via motivation, gensidig respekt	2006	53.6	14.1
	2014	54.2	18.1
Ledelsen har mod til at skære igennem	2006	62.6	11.6
	2014	55.2	15.0

Ser vi på den interne kommunikation og information kan vi notere nogle fælles træk i udviklingen med de private virksomheder; jf. tabel 36. I den ikke-private sektor er der også sket en reduktion i andelen som i (meget) høj grad lægger vægt på at informere de ansatte om vigtige forhold og

ændringer i disse samt på at sikre at medarbejderne kender til organisationens mål og strategi. Ligeledes er det et lille fald i andelen af organisationer hvor de interne kommunikationspolitikker opfattes som vigtige. Yderligere et fælles træk er den voksende betydning af vidensdeling mellem lederne. Til forskel fra i de private firmaer er imidlertid betydningen af systematisk evaluering af lederne vokset i den ikke-private sektor. En anden forskel er, at etablering af netværk mellem ledere i andre organisationer er vokset i sektoren.

Tabel 36. Kommunikation og vidensdeling i ikke-private organisationer, 2006 og 2014.

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Vægt på at informere om væsentlige forhold og ændringer i disse	2006	74.8	4.9
	2014	68.0	8.9
Vægt på kendskab til virksomhedens mål og strategi	2006	72.0	8.7
	2014	68.9	10.9
Vægt på vidensdeling mellem lederne	2006	47.0	19.9
	2014	50.9	15.7
Vægt på vidensdeling mellem nærmeste ledere og medarbejdere	2006	53.9	9.4
	2014	60.1	12.4
Foreligger policy angående intern kommunikation	2006	33.5	42.6
	2014	28.2	40.4

I tabel 32 blev det vist, at der er et fald i andelen virksomheder i den private sektor som lægger høj vægt på at deres ledere deltager i lederudviklings- og ledervidereuddannelsesaktiviteter. Af tabel 37 ses, at samme trend er til stede også i de ikke-private organisationer og virksomheder. Der er et markant fald i andelen fra 57 til 45 procent og desuden er andelen, som slet ikke eller i mindre grad lægger vægt ved lederudvikling vokset. Imidlertid er andelen af organisationerne, som lægger høj vægt på systematisk evaluering af lederne hhv. satser stærkt på etablering af netværk som inddrager ledere i andre organisationer, begge vokset siden 2006. Disse udviklinger i modsatte retninger kan måske forklare med, at eftersom der er mindre penge til rådighed for lederudviklingsindsatser, så vælger organisationerne mindre kostbare løsninger.

Tabel 37. Fokus på lederudvikling og -evaluering i ikke-private organisationer, 2006 og 2014.

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Vægt på at lederne deltager i lederudvikling/uddannelse	2006	56,7	17,0
	2014	45,4	22,8
Vægt på systematisk evaluering af lederne	2006	28,5	50,5
	2014	32,7	43,5
Tilbagevendende lederudviklingssamtaler	2006	14,6	63,5
	2014	23,8	50,9

En stor del af de ansatte i offentlig sektor er kvinder, og som en konsekvens deraf, har man traditionelt opfattet de ikke-private arbejdspladser som mere familievenlige. Som det kan ses af tabel 38 er andelen organisationer som i (meget) høj grad lægger vægt på at være en familievenlig arbejdsplads også højere i den ikke-private sektor.⁷ Den er også vokset siden 2006, og hvis den ikke havde gjort dette, ville forskellen i forhold til den private sektor have været ret lille. Forskellen i andelen af virksomheder og organisationer som ikke er familievenlige er krympet væsentlig og er i 2014 blot 3-4 procentenheder.

Tabel 38. Virksomheden arbejder aktivt for at sikre, at der er balance mellem familie- og arbejdsliv.

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads	2006	36,7	26,3
	2014	41,9	34,8

Resultatlønsordninger er også blevet en del af kompensationspakken i dele af den offentlige sektor. Fra tabel 39 kan vi se, at andelen af organisationer, hvor individuelle bonusser er benyttet i aflønningen af topledere, er lidt under fjerdedel, hvilket kun er cirka ti procentenheder lavere end i den private sektor. Andelen er lidt lavere for øvrige ledere og for såkaldte nøglemedarbejdere.

⁷ Her er det dog vigtigt at notere, at der kan være forskelle mellem sektorerne med hensyn til hvordan man opfatter begrebet "en familievenlig arbejdsplads".

Det er ikke overraskende, at andelen af organisationer, som har individuelle bonusordninger for alle sine medarbejdere, er betydeligt lavere i ikke-private organisationer (idet naturlige performancemål for hele organisationen ofte ikke findes). Selv om arbejde i teams og selvstyrede grupper er blevet mere almindeligt i offentlig sektor, er der stadigvæk store forskelle i brugen af team bonus ordninger. De er ret sjældne i begge sektorer, men mindst dobbelt så almindelige i private virksomheder. Eftersom generelle resultatmål gældende for hele organisationen såsom overskud findes i meget begrænset omfang i den ikke-private sektor, er det naturligt at organisationerne her i højere grad benytter sig af ”andre former for resultatløns”.

Sammenligner man udviklingen i anvendelsen af resultatløns, viser tabellen, at anvendelse af teambaseret resultatløns stort set er uforandret. Men der er en klar tendens til, at den individbaserede resultatløns i stigende grad anvendes til topledelsen, ledere og nøglemedarbejdere. Til gengæld er det blevet langt mindre udbredt, at resultatløns anvendes til alle medarbejdergrupper. Overordnet set gælder det, at den generelle anvendelse af resultatlønsformer er mindre i 2014, end tilfældet var i 2006, hvilket er bemærkelsesværdigt, da new public management inspirerede ledelsesværktøjer i stigende grad har været på dagsorden i perioden.

Tabel 39. Aflønningsformer i private (% andele)

Procentandele	År	Individ bonus	Team bonus
Topledelsen	2006	18,0	2,8
	2014	22,9	0,9
Øvrige ledere	2006	12,0	2,8
	2014	19,7	1,6
Nøglemedarbejdere	2006	12,3	2,5
	2014	18,1	1,9
Alle medarbejdere	2006	13,0	5,3
	2014	4,9	5,4
Anvendes ikke	2006	57,6	83,2
	2014	62,9	96,1

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 samt ”Ledelse og performance – hvad betaler sig” (2007)

10.3 Sammenligning af analyserne i 2006 og 2014.

I det følgende sammenlignes resultaterne fra de økonometriske analyser i 2006 og 2014. Man bør være opmærksom på, at modelspecifikationen i 2006 undersøgelsen er forskellig fra den måde modellerne er sat op på i nærværende undersøgelse. Visse variable er også dannet anderledes; men dog med så betydeligt overlap, at en valid sammenligning af marginaleffekter er mulig.

10.3.1 Private virksomheder. Hvad virkede i 2006-undersøgelsen og hvad virker nu?

Regelbaseret ledelse

Regelbaserede ledelse - defineret på samme måde i 2006 undersøgelsen – har i nærværende undersøgelse klare signifikante effekter på effektivitet, medarbejdergennemstrømning medarbejdertilfredshed og sygefravær. Effekterne er 'negative' i den forstand at en høj grad af regelstyring *mindsker* sandsynligheden for høj effektivitet, lav medarbejdergennemstrømning, lavt sygefravær og høj medarbejdertilfredshed. I 2006 undersøgelsen havde regelbaseret styring ingen signifikante effekter på performancevariablene. Det skal dog nævnes, at centraliserede ledelsesformer isoleret set havde en beskeden positiv effekt på overskuddet i 2006 undersøgelsen. Men sammenholdes dette med de signifikante komplementæreffekter (samtidig regel og dialogbaseret ledelse), tegner der sig et billede af, regler i kombination med dialogbaseret ledelse i begge undersøgelser kan have en vis effekt.

Regelbaseret ledelse: Sammenligning af marginaeffekter på performancevariablene

Regelbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	-	-
Øger omsætningsvæksten	-	-
Mindsker relativ effektivitet	-	√
Øger medarbejdergennemstrømning	-	√
Mindsker medarbejdertilfredshed	-	√
Øger sygefraværet	-	√

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Dialogbaseret ledelse

Ren dialogbaseret ledelse har stort set de samme effekter på performancevariablene i nærværende undersøgelse som i 2006 undersøgelsen. Dvs. virksomhedens overskud, omsætningsvækst og effektivitet og tilfredshed påvirkes signifikant positivt af dialogbaserede ledelsesformer, og sygefraværet påvirkes negativt. Eneste betydende afvigelse er, at hvor medarbejdergennemstrømningen blev påvirket negativt i 2006 undersøgelsen (når der i høj grad var dialogbaseret ledelse, så gav det mindre gennemstrømning), så er denne effekt nu insigifikant.

Dialogbaseret ledelse: Sammenligning af marginaeffekter på performancevariablene

Dialogbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	√	√
Øger omsætningsvæksten	√	√
Øger effektivitet	√	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√
Mindsker sygefraværet	√	√

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Anvendelse af resultatlønsformer

Resultatløn indgår ikke på helt samme måde i 2006 undersøgelsen som i nærværende undersøgelse. I 2006 undersøgelsen er resultatlønsvariablen således opdelt i flere typer i modsætning til nærværende analyse, hvor resultatlønsformer har en lidt mere positiv betydning i 2014 end i 2006. I nærværende analyse findes der således positive effekter for såvel overskud og omsætningsvækst. Til gengæld ser det ud til at udbredt anvendelse af resultatlønsformer øger medarbejdergennemstrømningen.

Resultatløn: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	-	√
Øger omsætningsvæksten	√	√
Øger effektivitet	-	-
Øger medarbejdergennemstrømning	-	√
Mindsker medarbejdertilfredshed	-	-
Mindsker sygefraværet	-	-

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på god ledelse og lederudvikling

Fokus på god ledelse og lederudvikling indgår ikke på helt samme måde i 2006 undersøgelsen som i nærværende undersøgelse. I 2006 undersøgelsen er denne variabel således opdelt i flere typer i modsætning til nærværende analyse, hvor der er tale om en sammensat variabel. Et flueben i tabellen for 2006 indikerer, at der er mindst en form for fokus på god ledelse, der er betydende og signifikant. Tabellen nedenfor viser med den usikkerhed, der er i sammenligningen, at højt fokus på god ledelse, lederudvikling, og lederevaluering virker i samme retning og har nogenlunde de samme signifikansforhold i 2006 og i 2014.

Fokus på god ledelse og lederudvikling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	√	√
Øger omsætningsvæksten	√	√
Øger effektivitet	√	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	√
Øger medarbejdertilfredshed	-	√
Mindsker sygefraværet	√	√

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling

Igen gælder det, at højt fokus på kommunikation og vidensdeling ikke indgår på helt samme måde i 2006 undersøgelsen som i nærværende undersøgelse. I 2006 undersøgelsen er denne variabel således opdelt i flere typer i modsætning til nærværende analyse, hvor der er tale om en sammensat variabel. Et flueben i tabellen for 2006 indikerer, at der er mindst en form for fokus på intern kommunikation og vidensdeling, der er betydende og signifikant. Tabellen viser, at der betydelig forskel på resultaterne fra 2006 og resultaterne i nærværende undersøgelse, hvor der findes den forventede effekt på effektivitet, medarbejdergennemstrømning og –tilfredshed. Det skal dog bemærkes at for flere af performance variablene findes der signifikante effekter i 2006. Disse er blot meget små og usystematiske.

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	-	-
Øger omsætningsvæksten	-	-
Øger effektivitet	-	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	√
Øger medarbejdertilfredshed	-	√
Mindsker sygefraværet	-	-

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på arbejdsmiljø, balance i arbejdsliv og familieliv

Undersøgelsen er igen ikke helt sammenlignelig i 2006 og 2014. Dog er der betydeligt sammenfald mellem de variable, der er signifikante i 2006 og de variable, der indgår i den sammensatte indikator for 2014. Resultaterne fra 2006 bekræftes tydeligvis i 2014 undersøgelsen. Virksomheder, der er opmærksomme på, at der skal være balance i familie og arbejdslivet og i øvrigt satser på et godt arbejdsmiljø, performer bedre på alle parametre.

Fokus på arbejdsmiljø, balance i arbejdsliv og familieliv: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger virksomhedens overskud	√	√
Øger omsætningsvæksten	√	√
Øger effektivitet	√	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	√
Øger medarbejdertilfredshed	√	√
Mindsker sygefraværet	√	√

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

10.3.2 Ikke-private virksomheder. Hvad virkede i 2006, og hvad virker nu?

Undersøgelserne i 2006 og 2014 er direkte sammenlignelige. Man bør dog fortsat være opmærksom på, at der er tale om to forskellige populationer, samt at Kommunalreformen i mellemtiden er blevet gennemført. Det betyder, at man skal være varsom med en alt for håndfast sammenligning.

Dialogbaseret ledelse

Hvad angår effekterne af dialogbaseret ledelse ser forholdene dog ud til at være ret identiske i 2006 og 2014.

Dialogbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Dialogbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger relativ effektivitet	-	-
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√
Øger sygefraværet	-	-

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling

Effekterne af fokus på intern kommunikation og vidensdeling ser ikke ud til at have ændret sig mellem 2006 og 2014. Pånær medarbejdergennemstrømningen findes der i begge undersøgelser de forventede effekter, der også viser sig at være statistisk signifikante

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger effektivitet	√	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√
Mindsker sygefraværet	√	√

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på god ledelse og lederudvikling

Sammenligningen af betydning af fokus på god ledelse, lederudvikling og –evaluering foregår på nogenlunde ensartet grundlag, bortset som sagt fra at populationerne er forskellige. Resultaterne er ikke helt ens; men det generelle billede, at der kun er en enkelt signifikant effekt, ser ud til at holde.

Fokus på god ledelse og lederudvikling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger effektivitet	-	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	-
Øger medarbejdertilfredshed	-	-
Mindsker sygefraværet	-	-

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på arbejdsmiljø, balance i arbejdsliv og familieliv

Undersøgelsen er direkte sammenlignelig for 2006 og 2014. Betydningen af balance i familie- og arbejdsgiver den samme. Medarbejderne forlader ikke så hyppigt og er mere tilfredse på arbejdspladser, hvor balance mellem familie- og arbejdsliv og arbejdsmiljø er i centrum.

Fokus på arbejdsmiljø, balance i arbejdsliv og familieliv: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014
Øger effektivitet	-	-
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	√
Øger medarbejdertilfredshed	√	√
Mindsker sygefraværet	-	-

Et "-" angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Ti sidst skal det nævnes, at med forsigtighed kan betydningen af teambaseret ledelse sammenlignes for de to undersøgelser. I nærværende undersøgelse indgår graden af teambaseret ledelse dog sammen med spørgsmålet om uddelegering af arbejdsopgaver. I 2006 undersøgelsen havde teambaseret ledelse en klar positiv effekt på effektivitet og tilfredshed. I nærværende undersøgelse er der ingen af performancevariablene, der påvirkes signifikant.

10.4 Sammenfatning

For private virksomheder er det ikke entydigt, om resultaterne er de samme, når det drejer sig om, hvorvidt der er sammenfald mellem 2006 og 2014 undersøgelsen for så vidt angår hvilke ledelsesstile og –værktøjer, der påvirker performancevariablene. Dialogbaseret ledelse, fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv, samt fokus på god ledelse, lederudvikling og –evaluering ser i vid udstrækning ud til at påvirke performance variable med samme grad af signifikans og i samme ventede retning. Når det drejer sig om regelbaseret ledelse er sammenligningen lidt mere vanskelig, idet nærværende undersøgelse også kontrollerer for komplementær ledelse, dvs. måler effekten i virksomheder, der er både regel- og dialogbaserede. I 2006 fandtes ingen effekter på performancevariablene, der var signifikante eller betydende. Men i 2014 giver denne ledelsesstil negative effekter for sygefravær, tilfredshed og medarbejdergennemstrømning. Såfremt man tager kombinationen af samtidig regelbaseret ledelse og dialogbaseret ledelse i hukommelse, fås dog en positiv effekt på overskuddet. Effekten på tilfredshed og effektivitet modereres kraftigt.

**Lederne
God ledelse – Århus Universitet
Skema endeligt
DK2014-26402-1
JUSC**

**Tekniske specifikationer
Laves i Ledernes styling**

- Fjern Back-knap

Baggrundsspørgsmål

- Køn
- Alder – 39/40-49/50-59/60+
- Arbejdsstedets postnummer (informationen har vi. Der skal ikke spørges herom.)
- Sektor (sp. A)
- Branche (sp. B)
- Virksomhedsstørrelse (sp. C)
- Uddannelse (sp. D)
- Ledelsesniveau (Sp. E)

Enkeltsvar

Sp. A Hvilken sektor er du ansat i?

1. Privat
2. Stat
3. Region
4. Kommune
5. Selvejende institution
6. Non-profit organisation
7. Selvstændig erhvervsdrivende

Enkeltsvar

Sp B Hvilken af disse overordnede grupperinger er din virksomheds primære branche?

1. Offentlig administration
2. Social og sundhedsområdet
3. Undervisning
4. Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri, råstofudvinding
5. Næringsmidler og drikkevarer
6. Tekstil og beklædning
7. Træindustri, herunder møbelindustri
8. Papir- og grafisk industri
9. Kemisk industri, herunder plast- og medicinalindustri
10. Jern- og metalvareindustri
11. Maskin- og elektronikindustri

12. Anden fremstilling
13. Energi- og vandforsyning
14. Bygge- og anlægsvirksomhed
15. Engroshandel
16. Detailhandel
17. Hotel- og restaurationsvirksomhed
18. Transport, telekommunikation
19. Finansiering / Forsikring
20. Databehandling
21. Forretningsvirksomhed/service
22. Anden branche

Enkeltsvar

Sp.C Hvor mange ansatte er der i virksomheden i Danmark som helhed?

Altså ikke kun i den afdeling/filial, hvor du er ansat

1. 0-25
2. 25-49
3. 50-99
4. 100-249
5. 250-500
6. over 500

Enkeltsvar

Sp.D Hvad er din senest afsluttede uddannelse?

1. Grund-, folkeskole, Almen gymnasial, Erhvervs gymnasial uddannelse
2. Erhvervsfaglig uddannelse
3. Kort videregående uddannelse
4. Mellemlang videregående uddannelse
5. Lang videregående uddannelse, master eller mere
6. Anden uddannelse

Enkeltsvar

Sp.E På hvilket niveau er du leder?

1. Selvstændig erhvervsdrivende
2. Administrerende direktør
3. Øvrig direktion
4. Leder med ledelsesansvar for både ledere og medarbejder
5. Leder med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere
6. Særligt betroet medarbejder/leder uden personaleansvar
7. Ingen af disse

Halvåbnet flersvar numerisk

Sp.1 Hvad er din erhvervs erfaring?

1. Din samlede erhvervs erfaring er følgende antal hele år: _____
2. Din erfaring i virksomheden er følgende antal hele år _____
3. Din erfaring i det nuværende job følgende antal hele år: _____

Enkeltsvar

Sp.2 Er du ansat i virksomhedens hovedafdeling eller i en filial/afdeling?

1. Der er ikke andre afdelinger end der, hvor jeg er ansat
2. Hovedkontor
3. Filial
4. Andet

Batteri enkelt svar – rand udsagn

Sp.3 Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat?

1. Den er centraliseret
2. Der er en flad ledelsesstruktur
3. Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper
4. Beslutninger uddelegeres så vidt muligt
5. Den udøves gennem regler og direktiver
6. Den udøves gennem dialog og samarbejde
7. Den udøves gennem overvågning og opfølgning
8. Den udøves gennem holdninger og værdier
9. Den udøves gennem ordrer
10. Den udøves gennem motivation og gensidig respekt
11. Topledelsen har evner til at skære igennem, og evt træffe ubehagelige beslutninger
12. Topledelsen kan karakteriseres ved stærkt lederskab (visionær, inspirerende, lægger stor vægt ved virksomhedens evner at lære af og tilpasse sig til ændringer)

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar – hvis sp.A=1,7

Sp.4 Hvordan er virksomhedens ejerforhold (virksomheden som helhed for den del der ligger i Danmark)?

1. Virksomheden er familieejet
2. Virksomheden er selvstændigt ejet
3. Virksomhedens er datterselskab af en anden dansk virksomhed
4. Virksomhedens er datterselskab af en udenlandsk virksomhed
5. Virksomheden har skiftet ejer indenfor de seneste 3 år

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Enkeltsvar – hvis sp. A=1,7

Sp.5 Hvor stor en andel af virksomhedens omsætning (kun den del der ligger i Danmark) er baseret på eksport?

1. Ingen eksport
2. 2.1-25 %
3. 3.26-50 %
4. 51-75 %
5. 76-100 %
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar - rand

Sp.6 Hvordan vil du beskrive ledelsesformen på virksomheden som helhed?

1. Den er centraliseret
2. Der er en flad ledelsesstruktur
3. Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper
4. Beslutninger uddelegeres så vidt muligt
5. Den udøves gennem regler og direktiver
6. Den udøves gennem dialog og samarbejde
7. Den udøves gennem overvågning og opfølgning
8. Den udøves gennem holdninger og værdier
9. Den udøves gennem ordrer
10. Den udøves gennem motivation og gensidig respekt
11. Topledelsen har evner til at skære igennem, og evt. træffe ubehagelige beslutninger

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar - rand

Sp.7 Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

1. Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold og ændringer i virksomheden
2. Der lægges vægt på, at medarbejderne kender virksomhedens strategi og mål
3. Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne
4. Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejdere
5. Der foreligger en kommunikationspolitik hvad angår den interne kommunikation
6. Kommunikationen mellem leder og medarbejder er hovedsageligt formel

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.8 Hvordan sker kommunikationen til medarbejderne hovedsagelig?

1. E-mail
2. Intranet
3. Skriftlig (eksempelvis opslag, nyhedsbreve)
4. Face-to-face
5. Medarbejdermøder
6. Andet

Flersvar

Sp.9 Hvordan kommunikerer virksomheden til medarbejderne om strategi, mål og midler?

1. Direkte fra topledelsen
2. Via mellemliderne
3. Andet

Enkeltsvar

Sp.10 Er der indenfor de seneste 5 år sket betydelige ændringer i ledelsesformen, ledelseskulturen eller kommunikationen på virksomheden?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Flersvar - Hvis sp.10=1 rand

Sp.11 Hvordan vil du beskrive de betydelige ændringer i ledelsesformen, der er sket indenfor de seneste 5 år?

1. Ledelsesformen er mere centraliseret
2. Der er blevet en mere flad ledelsesstruktur
3. Ledelsen er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper
4. Beslutninger uddelegeres i større udstrækning end tidligere
5. Ledelsen udøves mere gennem overvågning og opfølgning
6. Ledelsen udøves mere gennem regler, direktiver og ordrer
7. Ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde
8. Ledelsen udøves mere gennem holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt
9. Der er blevet mere udbredt frygt for at begå fejl
10. Der er blevet flere konflikter mellem medarbejderne
11. Der er blevet flere konflikter mellem medarbejdere og ledere
12. Der er kommet større modvilje mod forandringer blandt medarbejderne
13. Der er blevet større fokus på medarbejdertrivsel
14. Arbejdspreset er blevet større
15. Samarbejdet i ledergruppen er blevet bedre
16. Der er blevet mere konkurrence mellem medarbejdere
17. Kommunikationen internt i virksomheden er blevet styrket
18. Der er blevet større fokus på økonomi/resultater
19. Andet
20. Ved ikke

Batteri enkeltsvar - rand

Sp.12 I hvilken grad passer følgende på virksomheden?

1. Virksomheden har et formuleret regelsæt for god ledelse
2. Der bliver lagt vægt på at lederne deltager lederudvikling/efteruddannelse
3. Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse
4. Den enkelte leder har en uddannelsesplan
5. Virksomheden har en nedskreven personalepolitik specielt for ledergruppen
6. Der foregår systematisk evaluering af ledere
7. Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede
8. Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere
9. Virksomheden medvirker til at etablere interne netværk mellem lederne
10. Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre organisationer

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar – rand – display max 8 (vises på 2 sider)

Sp.13 I hvilken grad passer følgende på virksomheden?

1. Virksomheden er markedsførende i sin branche
2. Virksomheden befinder sig i en branche, hvor der er store risici
3. Virksomheder befinder sig i en branche med betydelig konkurrence
4. Virksomheden er udsat for betydelig international konkurrence
5. Virksomhedens vigtigste markeder er i udlandet
6. Virksomheden er på et marked med meget stærk teknologiudvikling
7. Virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter er lave omkostninger
8. Virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter er høj kvalitet (varer og/eller service)
9. Virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter er højt teknologisk niveau
10. Der lægges stor vægt på forskning og produktudvikling
11. Virksomheden arbejder for miljøvenlighed, fx at reducere CO2 udslip, bruge energibesparende produktionsprocesser mv.
12. Det centrale mål er at have en innovativ organisation
13. Det centrale mål er at have en effektiv organisation
14. Virksomheden er lønførende
15. Virksomheden arbejder aktivt for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø
16. Virksomheden arbejder aktivt for at sikre et godt fysisk arbejdsmiljø

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar – rand – display max 8 (vises på 2 sider)

Sp.14 I hvilken grad passer følgende beskrivelser på virksomheden?

1. Virksomheden har en formuleret ligestillingspolitik mellem køn
2. Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads
3. Der er gode muligheder for at belønne dygtige medarbejdere med højere løn
4. Der sker ofte organisatoriske ændringer på virksomheden
5. Ansvarsfordelingen er altid klar
6. Virksomheden har en formuleret vision og strategi
7. Man har diskuteret og bestemt hvilke værdier der gælder for virksomheden
8. Virksomhedens medarbejdere har generelt et højt uddannelsesniveau
9. Virksomheden arbejder aktivt for at sikre, at medarbejderne har balance mellem familie og arbejdsliv
10. Det er klart for ledere og medarbejdere, hvilke mål virksomheden arbejder efter
11. Medarbejderne har stor frihedsgrad i jobtilrettelæggelsen
12. Medarbejderne er meget ens mht. uddannelse, kompetence og erfaringer
13. Medarbejderne gennemgår en betydelig intern uddannelse i virksomheden
14. Der er ofte en meget kort planlægningshorisont
15. Der er store omkostninger ved at træffe forkerte beslutninger

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.15 Benytter virksomheden sig af medarbejdersamtaler?

1. Nej
2. Ja, i mindre omfang
3. Ja, i stort omfang
4. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.16 Hvor stor en andel af lederne i hele virksomheden (i DK) er kvinder?

1. 75-100 %
2. 50-74 %
3. 25-49 %
4. 10-24 %
5. Under 10 %
6. Ved ikke

Enkeltsvar - rand

Sp.17 Er topchefen i virksomheden...?

1. Mand
2. Kvinde

Enkeltsvar

Sp.18 Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt lederne i virksomheden?

Andel af lederne, som selv har sagt op i løbet af det seneste år

1. Over 20 %
2. 10-20 %
3. 5-9 %
4. 2-4 %
5. Under 2 %
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.19 Hvordan sker rekrutteringen til lederpositioner?

1. Hovedsagelig internt
2. Såvel internt som eksternt
3. Hovedsageligt eksternt
4. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.20 Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt øvrige medarbejdere i virksomheden?

Andel af medarbejderne, som selv har sagt op i løbet af det seneste år

1. Over 20 %
2. 10-20 %
3. 5-9 %
4. 2-4 %
5. Under 2 %
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.21 Hvor højt er det gennemsnitlige sygefravær i hele den virksomhed (i DK), som du er beskæftiget i?

1. Over 20 % (over 32 fraværdsdage pr medarbejder om året)
2. 10-20 % (16,1- 32 fraværdsdage pr medarbejder om året)
3. 5-9 % (8,1- 16,1 fraværdsdage pr medarbejder om året)
4. 2-4 % (3,2- 8,1 fraværdsdage pr medarbejder om året)
5. Under 2 % (under 3,2 fraværdsdage pr medarbejder om året)
6. Ved ikke

Batteri Enkeltsvar – rand udsagn

Sp.22 Hvordan vil du generelt bedømme følgende på din arbejdsplads relativt i forhold til andre virksomheder i branchen?

1. Fysiske arbejdsmiljø
2. Psykiske arbejdsmiljø

Skala

1. Meget dårligt
2. Dårligt
3. Hverken godt eller dårligt
4. Godt
5. Meget godt
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – rand udsagn

Sp.24. Hvordan vil du generelt bedømme følgende relativt i forhold til andre virksomheder i branchen?

1. Medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen
2. Effektiviteten på arbejdspladsen

Skala

1. Meget lille
2. Lille
3. hverken stor eller lille
4. Stor
5. Meget stor
6. Ved ikke

Flersvar – hvis sp. A= 1,7

Sp.26 Anvendes der aktieløn (aktieoptioner eller lignende) som aflønning i virksomheden?

Du kan markere flere svar

1. Ja, til topledelsen
2. Ja, til øvrige ledere
3. Ja, til nøglemedarbejdere
4. Ja, til alle medarbejdere
5. Nej
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.27 Anvendes der individbaseret bonus som aflønning i virksomheden?

Du kan markere flere svar

1. Ja, til topledelsen
2. Ja, til øvrige ledere
3. Ja, til nøglemedarbejdere
4. Ja, til alle medarbejdere
5. Nej
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.28 Anvendes der teambaseret bonus som aflønning i virksomheden?

Du kan markere flere svar

1. Ja, til topledelsen
2. Ja, til øvrige ledere
3. Ja, til nøglemedarbejdere
4. Ja, til alle medarbejdere
5. Nej
6. Ved ikke

Flersvar – hvis sp. A=1,7

Sp.29 Anvendes der resultatløn som afhænger af overskuddet i virksomheden?

Du kan markere flere svar

1. Ja, til topledelsen
2. Ja, til øvrige ledere
3. Ja, til nøglemedarbejdere
4. Ja, til alle medarbejdere
5. Nej
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.30. Anvendes der andre former for resultatløn?

Du kan markere flere svar

1. Ja, til topledelsen
2. Ja, til øvrige ledere
3. Ja, til nøglemedarbejdere

4. Ja, til alle medarbejdere
5. Nej
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.31 Hvor mange KPI'er, Key Performance Indikatorer (fx produktionsmængde, omkostninger, spild, lager, energiforbrug, fravær, kundetilfredshed) bruges i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat?

1. Ingen
2. 1-2
3. 3-9
4. 10 eller flere
5. Ved ikke

Flersvar - hvis sp. 31=2,3,4,5

Sp.32 Hvor tit monitoreres KPI'erne af ledelsen?

Du kan markere flere svar – da der kan være forskel på monitoreringen af forskellige KPI'er

1. En gang om året
2. En gang i kvartalet
3. En gang om måneden
4. En gang om ugen
5. Dagligt
6. Aldrig
7. Ved ikke

Flersvar - hvis sp. 31=2,3,4,5

Sp.33 Hvor tit monitoreres KPI'er af andre end lederne på din arbejdsplads?

Du kan markere flere svar – da der kan være forskel på monitoreringen af forskellige KPI'er

1. En gang om året
2. En gang i kvartalet
3. En gang om måneden
4. En gang om ugen
5. Dagligt
6. Aldrig

Flersvar - hvis sp. 31=2,3,4,5

Sp.34 Hvordan informeres de ansatte om KPI'erne på din arbejdsplads?

Du kan markere flere svar

1. Skilte (boards), skærme mv., på et eller flere steder på arbejdspladsen
2. Interne e-mails
3. Interne informationsblade og lignende
4. Andet
5. Der informeres ikke om KPI'er
6. Ved ikke

Enkeltsvar

Sp.35 Er der fastlagt mål for produktionen på din arbejdsplads?
(Udtrykket produktion skal forstås bredt).

1. Nej
2. Ja, målene gælder typisk for en kortere tidsperiode end et år
3. Ja, målene gælder typisk for en tidsperiode om et år
4. Ja, målene gælder typisk for en længere tidsperiode end et år
5. Ja, og der bruges en kombination af mål på kort sigt (mindre end et år) og på lang sigt (længere end et år)
6. Ved ikke

Flersvar - Hvis sp. 35=2,3,4,5

Sp.36 Hvor svært vurderer du at det var at opfylde produktionsmålene i 2013?

Du kan markere flere svar

1. Muligt uden større anstrengelser fra de ansattes side
2. Muligt med en mindre anstrengelse fra de ansattes side
3. Muligt med normale anstrengelser fra de ansattes side
4. Muligt med større end normale anstrengelser fra de ansattes side
5. Kun muligt med ekstraordinært store anstrengelser fra de ansattes side
6. Ved ikke

Enkelt svar - Hvis sp. 35=2,3,4,5

Sp.37 Hvem har kendskab til produktionsmålene på din arbejdsplads?

1. Kun den øverste ledelse
2. De fleste ledere og nogle ansatte i produktionen
3. De fleste ledere og ansatte i produktionen
4. Alle ledere og ansatte i produktionen
5. Ved ikke

Flersvar

Sp.38 Var medarbejdernes (ikke-ledere) resultatløns i 2013 knyttet til følgende?

Du kan markere flere svar

1. Deres egen performance målt med hjælp af produktionsmålene
2. Performance i deres gruppe (herunder skift, hold) målt med hjælp af produktionsmålene
3. Arbejdspladsens (arbejdssted, afdeling) performance målt med hjælp af produktionsmålene
4. Hele firmaets performance målt med hjælp af produktionsmålene
5. Ingen resultatløns
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.39 Var ledernes resultatløns i 2013 knyttet følgende?

Du kan markere flere svar

1. Deres egen performance målt med hjælp af produktionsmålene
2. Performance i deres gruppe målt med hjælp af produktionsmålene
3. Arbejdspladsens (arbejdssted, afdeling) performance målt med hjælp af produktionsmålene
4. Hele firmaets performance målt med hjælp af produktionsmålene
5. Ingen resultatløns
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.40 Hvor stor en andel af medarbejdernes (ikke ledernes) totale løn var i 2013 resultatbaseret, såfremt produktionsmålene var opfyldt?

Du kan markere flere svar

1. 0 %
2. 1-33 %
3. 34-66 %
4. 67-99 %
5. 100 %
6. Produktionsmålene blev ikke opfyldt
7. Ved ikke

Flersvar

Sp.41 Hvor stor en andel af ledernes totale løn var i 2013 resultatbaseret, såfremt produktionsmålene var opfyldt?

Du kan markere flere svar

1. 0 %
2. 1-33 %
3. 34-66 %
4. 67-99 %
5. 100 %
6. Produktionsmålene blev ikke opfyldt
7. Ved ikke

Flersvar

Sp.42 Hvad har i de senere år været den primære årsag til at ledere er blevet forfremmet?

Du kan markere flere svar

1. Performance og generelle kompetencer
2. Performance og generelle kompetencer, samt andre faktorer
3. Andre end faktorer end performance og generelle kompetencer (fx anciennitet og familierelationer)
4. Overvejelser om en mere ligelig fordeling af køn i ledelsen
5. Andet
6. Ved ikke

Flersvar

Sp.43 Hvad har i de senere år været den primære årsag til at andre medarbejdere er blevet forfremmet?

Du kan markere flere svar

1. Performance og generelle kompetencer
2. Performance og generelle kompetencer, samt andre faktorer
3. Andre end faktorer end performance og generelle kompetencer (fx anciennitet og familierelationer)
4. Andet
5. Ved ikke

Batteri enkelt svar – rand udsagn

Sp.44 I hvilken grad er det vigtigt for en succesfuld leder at have følgende egenskaber?

1. Være beslutsom
2. Have selvkontrol

3. Være risikovillig
4. Være hjælpsom
5. Være konkurrenceorienteret
6. Være resultatorienteret
7. Være socialt kompetent
8. Være dialogorienteret
9. Være visionær
10. Være innovativ
11. Være selvsikker

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Batteri enkelt svar – rand udsagn – hvis sp.E=1-5

45. I hvilken grad har du selv følgende egenskaber i din rolle som leder?

1. Er beslutsom
2. Har selvkontrol
3. Er risikovillig
4. Er hjælpsom
5. Er konkurrenceorienteret
6. Er resultatorienteret
7. Er socialt kompetent
8. Er dialogorienteret
9. Er visionær
10. Er innovativ
11. Er selvsikker

Skala

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad
4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

Enkeltsvar – hvis sp.A= 1,7

46. Hvordan var virksomhedens driftsoverskud i det seneste regnskabsår målt i forhold til omsætningen?

1. Underskud
2. Mindre end 2 procent om året
3. 2 – 5 procent om året
4. 5 – 10 procent om året
5. Mere end 10 procent om året
6. Ved ikke

Enkeltsvar – hvis sp.A= 1,7.

Sp.47 Hvordan har driftsoverskuddet udviklet sig de forudgående 3 år?

1. Voksende

2. Faldende
3. Stabilt
4. Ved ikke

Enkeltsvar – hvis sp. A= 1,7

Sp.48 Hvordan har virksomhedens vækst udviklet sig i gennemsnit over de seneste tre år?
(Målt som vækst i omsætningen)

1. Væksten har været negativ
2. Mindre end 2 procent om året
3. 2 – 5 procent om året
4. 5 – 10 procent om året
5. Mere end 10 procent om året
6. Ved ikke