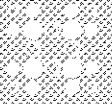


RAPPORT



Tor Eriksson, Erik Strøjer Madsen og
Valdemar Smith

Ledelse og performance – hvad betaler sig?

Nationaløkonomisk Institut
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

Januar 2007

Ledelse og performance – hvad betaler sig?*

Tor Eriksson, Erik Strøjer Madsen og
Valdemar Smith

Nationaløkonomisk Institut
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

* Vi vil gerne takke Ledernes Hovedorganisation for et godt samarbejde og i særdeleshed Klaus Jørgensen og Kim Møller Laursen for værdifulde diskussioner og synspunkter. Stud. merc. Anna Maria Kossowska og stud. oecon. Christian P. Sørensen takkes for superb forskningsassistance.

Indholdsfortegnelse

RESUME OG KONKLUSIONER.....	3
1. INDLEDNING	9
2. KORT OM UNDERSØGELSEN.....	13
3. PRIVATE VIRKSOMHEDER	16
3.1 LEDELSESFORM.....	16
3.2 VIRKSOMHEDSKULTUR OG KOMMUNIKATION.....	18
3.3 LEDELSESVÆRKTØJER.....	20
3.4 ÆNDRINGER I LEDELSESFORMEN, VIRKSOMHEDSKULTUREN OG KOMMUNIKATION.....	22
4. HVAD ER VIRKNINGEN AF 'GOD LEDELSE'?	25
4.1 HVORDAN MÅLES BETYDNINGEN AF GOD LEDELSE I PRIVATE VIRKSOMHEDER?.....	25
4.2 HVAD ER GOD LEDELSE?.....	30
4.2.1 Ledelsesstil.....	30
4.2.2 Ledelsesstruktur og organisering	35
4.2.3 Incitamentsbaseret aflønning	36
4.2.4 Virksomhedskulturen.....	37
4.2.5 Kommunikation og vidensdeling	39
4.2.6 Lederudvikling og regelsæt for ledergruppen	41
4.2.7 Medarbejdernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø.....	42
4.2.8 Virksomhedens ydre rammer.....	43
5 BETYDNINGEN AF GOD LEDELSE – RESULTATER FRA EN HELHEDSORIENTERET ANALYSE.....	45
5.1 INDLEDNING	45
5.2 DEN ØKONOMETRISKE MODEL	46
5.3 PRIVAT SEKTOR, AGGREGEREDE PERFORMANCE-VARIABLE	47
5.4 PRIVAT SEKTOR: EN MERE DETALJERET ANALYSE	66
5.5 KOMPLEMENTARITET	87
6 SAMMENFATNING – PRIVATE VIRKSOMHEDER: PERFORMANCE OG LEDELSE.....	89
7. OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER, SELVEJENDE INSTITUTIONER OG NON-PROFIT ORGANISATIONER.....	91
7.1 LEDELSESFORM OG ARBEJDSPLADSKULTUR.....	92
7.2 INTERN KOMMUNIKATION	95
7.3 FORÆNDRINGER I LEDELSESFORHOLD, LEDELSESKULTUR OG KOMMUNIKATIONS-FORHOLD PÅ OFFENTLIGE ARBEJDSSTEDER?	96
7.4 HVILKE LEDELSESVÆRKTØJER ANVENDES DER	97
7.5 GOD LEDELSE OG PERFORMANCE PÅ IKKE-PRIVATE ARBEJDSPLADSER.....	99
7.6 SAMMENHÆNGEN MELLEM GOD LEDELSE OG ARBEJDSPLADSERNES PERFORMANCE – RESULTATER FRA EN SAMLET MODEL	102
7.7 GOD LEDELSE OG ARBEJDSPLADSERNES PERFORMANCE, FOKUS PÅ ENKELT-FAKTORER	109
7.8. SAMMENFATNING – IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER.....	111

Resume og konklusioner

Mangel på konsensus om hvad der er god ledelse

Selv om der i de senere år har været en del fokus på forskellige ledelsesformer er der ikke fremkommet en konsensus om, hvad som er og kendetegner 'god ledelse'. Vigtigheden af god ledelse nævnes ofte i globaliseringsdebatten, eller i forbindelse med overvejelserne om mere professionel ledelse for bl.a. kvalitetssikringen i den offentlige sektor. Der mangler ikke bud på, hvad der er god ledelse eller anbefalinger af ny bedre virkende ledelsestiltag. Anbefalingerne baserer sig imidlertid meget sjældent på særligt omfattende empirisk evidens, ofte er der tale om enkelte case-studier, der ikke nødvendigvis er repræsentative.

Rapporten fokuserer på hvad der er god ledelse og virkningen heraf

Ud over at belyse begrebet 'god ledelse' er formålet med denne rapport dog mere at analysere *virksomheden* af god ledelse. Har god ledelse betydning for, hvorledes forskellige typer af virksomheder performer målt på forskellige succes-kriterier? Og i hvilken udstrækning afhænger resultaterne af hvilke performancemål og ledelses-værktøjer der ses på?

Undersøgelsen er repræsentativ for store og mellemstore virksomheder.....

Denne undersøgelse adskiller sig fra tidligere danske undersøgelser, idet den tager udgangspunkt i et forholdsvis stort og detaljeret datamateriale, som er indsamlet fra 1650 ledere i et stort antal store og mellemstore danske virksomheder og organisationer. Dette betyder, at nærværende beskrivelse af ledelsespraksis og resultaterne af, hvordan forskellige metoder og former for ledelse påvirker performance, gælder mere bredt for de store og mellemstore virksomheder end tidligere studier.

Den baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt 3100 ledere i private danske virksomheder samt på offentlige arbejdssteder. 1650 ledere har valgt at medvirke.

Undersøgelsens datagrundlag er en spørgeskemaundersøgelse, der fandt sted i marts måned 2006. Godt 3100 medlemmer af Ledernes Hovedorganisation modtog pr. mail en opfordring til at deltage i undersøgelsen af 'God ledelse'. Godt halvdelen, dvs. 1650 ledere valgte at deltage i undersøgelsen, som rent praktisk blev forestået af Ledernes Hovedorganisation. Blandt de ledere, der valgte at deltage, er ca. 80 procent privatansat medens de resterende 20 procent fordelte sig nogenlunde jævnt på ledere i stat, amter, kommuner, selv-ejende institutioner og 'ikke-profit'-organisationer. Stikprøven endte med at bestå af 10 procent administrerende direktører/direktionsmedlemmer, 30 procent med ledelsesansvar for såvel ledere som medarbejdere, 43 procent, der kun har ledelsesansvar overfor medarbejdere, og ca. 16 procent, der angiver at være særligt betroede medarbejdere uden personaleansvar. Større virksomheder er overrepræsenteret, hvilket til dels hænger sammen med at der er en lidt større andel af store virksomheder i Hovedstadsområdet.

Forskel på private og offentlige arbejdspladser

Undersøgelsen er splittet op i to dele, dels en gennemgang og analyse af ledelsesforholdene i private virksomheder og dels en analyse af forholdene på de øvrige arbejdssteder, dvs. ikke-private virksomheder.

Ledelsen i private virksomheder

Flere forskellige typer af ledelsesstil, kommunikationsformer virksomhedskulturer er repræsenteret i undersøgelsen

Ledelsesformen er belyst vha. en række forskellige spørgsmål, der karakteriserer ledelsesformen. Det er kendetegnende for svarfordelingerne, at flere forskellige typer af ledelsesstil anvendes i virksomhederne. Ofte svarer lederne 'nogen grad', når man skal karakterisere forskellige udsagn om ledelse på en 5 punkts-skala, der går fra 'i meget høj grad' til 'slet ikke'. Yderpunkterne på svarskalaen er ikke så udbredte, dvs. svarmuligheden 'i meget høj grad' eller det modsatte er ikke så hyppigt forekommende, når det f.eks. skal vurderes, om ledelsen er centraliseret eller om ledelsesstrukturen er flad; eller om ledelsen udøves gennem dialog og samarbejde eller omvendt gennem ordrer etc. Et lignende billede tegner sig når der ses på virksomhedskulturen og kommunikationsforholdene. Såvel virksomheder med en god som dårlig virksomhedskultur er repræsenteret blandt svarene. Virksomheder, der kun i mindre grad satser på kommunikation og vidensdeling er også i rimelig grad repræsenteret i undersøgelsen.

Ledelse ved dialog og uddelegering er blevet mere udbredt.....

.....og der er blevet mere fokus på trivsel, godt arbejdsmiljø og intern kommunikation

Den relativt brede fordeling af forskellige ledelsesformer er dog ikke ensbetydende med, at der ikke finder ændringer sted. Ifølge undersøgelsen er det blevet lidt mere udbredt med en centraliseret ledelsesform i nogle virksomheder. Men samtidig er ledelse via uddelegering, ledelse gennem dialog og samarbejde og ledelse udøvet gennem holdninger og værdier blevet stedse mere udbredt, ligesom undersøgelsen viser, at der fokuseres mere på trivsel og miljø samt god intern kommunikation. Samtidigt er der kommet langt større fokus på resultater og virksomhedens økonomi.

God ledelse måles ved en række indikatorer for ledelsesforholdene i virksomheden.....

....bl.a. ledelsesstil, fokus på miljø og medarbejdertrivsel, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, aflønningssystemer.....

'God ledelse' er ikke et entydigt begreb, men afhænger naturligvis af, hvem, der foretager vurderingen. Derfor er der i undersøgelsen konstrueret en række ledelsesindikatorer, der karakteriserer ledelsen, kulturen, kommunikationen, de anvendte ledelsesværktøjer, de generelle psykiske og fysiske arbejdsforhold samt andre forhold af betydning for virksomhedens performance. Indikatoren *ledelsesstil* baserer sig på den klassiske opdeling af virksomheder, der ledes på den kontrolbaserede måde kontra virksomheder, der i høj grad ledes ved hjælp af dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt motivation og gensidig respekt. Indikatoren *ledelsesstruktur og organisering* bygger på en opdeling af virksomhederne i to grupper, hvor ledelsen enten i høj grad eller i mindre grad bygger på teams og uddelegering i en flad ledelsesstruktur. En tredje indikator er *virksomhedskulturen*, hvor der ses på i hvor høj grad, der er frygt for at begå fejl, modvilje mod forandringer eller om virksomheden præges af en 'vi gør som vi

vil'-kultur eller det modsatte. Der fokuseres også på i hvilken grad ledelsen lægger vægt på *medarbejdertrivsel og miljø*, om der satses på en høj grad af *intern kommunikation og vidensdeling*, om virksomheden har *nedskrevne regler for god ledelse* eller mere generelt har *en personalepolitik for ledere*, og endelig om ledelsen har øje for vigtigheden af de *fysiske og psykiske rammer samt balancen mellem familie- og arbejdsliv for medarbejderne*. Ud over disse indikatorer er også benyttet information om de aflønningssystemer, herunder især forskellige resultatlønsordninger, virksomheden bruger samt oplysninger om i hvilken grad virksomheden benytter sig af nitten forskellige ledelsesværktøjer.

Virkingen af god ledelse vurderes ud fra 7 forskellige kriterier, bl.a. overskud, effektivitet.....

...men også på sygefravær og medarbejdertilfredshed

De valgte performancemål er virksomhedens indtjening, virksomhedens vækst i omsætning, virksomhedens position i sin branche, virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder indenfor branchen, medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder indenfor branchen, medarbejdergennemstrømning i forhold til andre virksomheder i branchen, samt sygefraværet i virksomheden.

Simple beskrivelser mellem ledelsesforholdene og virksomhedens performance viser bl.a., at

Der ses indledningsvist på de *partielle* sammenhænge mellem de her valgte performancemål og virksomhedernes karakteristika. Resultaterne skal ikke betragtes isoleret, da de partielle sammenhænge ikke tager højde for den indflydelse, der kommer fra andre faktorer og karakteristika ved virksomheden.

Dialogbaseret ledelse har positive effekter på flere succeskriterier

- *Dialogbaseret ledelse* ser ud til at have en mere positiv effekt på de opstillede succes-kriterier end regelbaseret ledelse. Den dialogbaserede ledelsesstil performer således relativt bedre end den regelbaserede mht. overskud, vækst, sygefravær, medarbejdertilfredshed og medarbejdergennemstrømning.

Mindre effekter af flade ledelsesstrukturer

- *Ledelsesstrukturen*: de virksomheder, der i høj grad har teambaseret ledelse har en lidt bedre performance, hvad angår overskud, end virksomheder med en mindre grad af teambaseret ledelse. Sammenhængen er noget mindre signifikant end sammenhængen ovenfor vedrørende den dialogbaserede ledelse.

Incitamentser ser ud til at virke mest hvis de omfatter brede medarbejdergrupper

- *Aflønning*: Resultaterne tyder på, at det ikke er tilstrækkeligt kun at motivere den øverste ledelse gennem incitamentsbaserede aflønningsformer, men at det kan være vigtigt også at skabe incitamentser hos bredere medarbejdergrupper.

Intern kommunikation og vidensdeling er vigtig

- *Kommunikation*: Gruppen af virksomheder, der i høj grad lægger vægt på vidensdeling og god intern kommunikation kan fremvise væsentligt flere højindtjeningsvirksomheder. En høj grad af intern kom-

munikation og vidensdeling findes således langt hyppigere i virksomheder med et stort overskud.

Trivsel og satsning på arbejdsmiljø har positiv effekt på bundlinjen i virksomheden

- *Fysisk og psykisk arbejdsmiljø:* Blandt virksomheder, der i høj grad har fokus på medarbejdernes trivsel, er relativt mange, som har en høj indtjening.

Resultaterne fra de generelle analyser bekræfter at et godt arbejdsmiljø, dialog og værdier har stor betydning for virksomhedens performance

Resultaterne fra undersøgelserne af de partielle sammenhænge mellem ledelse og performance ændres en del, når der anvendes statistiske analyser, hvor der korrigeres for virksomhedens størrelse, branche mv. Her viser det sig, at *et dagligt arbejdsmiljø* som fokuserer på *trivsel, samarbejde* og en *god omgangstone* påvirker så godt som alle performancemålene positivt. En ledelsesform baseret på *dialog, holdninger og værdier* spiller også en central positiv rolle. Resultaterne dokumenterer således tydeligt, at der skal lægges vægt på at sætte personalet i centrum; at der er behov for en gennemtænkt ledelse af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Mantraet at de ansatte er organisationernes vigtigste ressourcer er således ikke uden grund. Det bør også noteres, at to af de områder hvor der ifølge spørgeskemaundersøgelsen er sket betydende ændringer i danske firmaer er, at ledelse udøves mere gennem holdninger og værdier samt gennem dialog og samarbejde.

Lønincitamenter og systematisk lederudvikling øger også virksomhedens performance

Men bløde værdier og god personalepleje er ikke nok. Analyserne af hvad der giver udslag på bundlinjen i form af overskud eller vækst, men også i form af højere effektivitet, peger på, at *resultatløns- og bonusordninger* i stort omfang bidrager til bedre performance. Systematisk *lederudvikling og –uddannelse*, som indeholder uddannelsesplaner og faste tilbagevendende udviklingssamtaler, har klare gunstige effekter på både bundlinjen og medarbejdertilfredshed og –gennemstrømning.

Ledelsesværktøjer, organisationen af den interne kommunikation samt organisationsstruktur ser ud til i mindre grad at bidrage til performancemålene

Analyserne af, hvor meget enkelte *ledelsesværktøjer* bidrager til øget performance viser, at kun et fåtal af dem giver virkelig pote i den forstand, at de forklarer forskelle i performance mellem virksomhederne. De er mere vigtige for at forstå forskelle i effektivitet og markedsposition end til at forklare forskelle i overskud, vækst eller medarbejdertilfredshed. Et andet aspekt af ledelse, som viser sig at være af mindre betydning, end man skulle forvente på basis af den aktuelle diskussion, er forskelle i, hvordan *den virksomhedsinterne kommunikation* er organiseret, og hvordan medarbejdernes kendskab til virksomhedens mål og strategier er kommunikeret ud til de ansatte. Dette spiller i lyset af vores resultater blot en marginal rolle. Det samme gælder for forskelle i *organisationsstrukturen*. Om denne er hierarkisk eller flad synes heller ikke at spille en afgørende rolle for firmaernes performance.

Ledelsen i ikke-private virksomheder (offentlige arbejdspladser, non-profit virksomheder, institutioner mv.)

Performance i non-profit sektoren måles ved effektivitet, medarbejdertilfredshed, -gennemstrømning og sygefravær

Det primære formål med gennemgangen af ledelsesforholdene på de ikke-private arbejdspladser er at undersøge, hvilke ledelsesformer, metoder og værktøjer, der giver disse arbejdssteder en bedre performance. Som mål anvendes ledernes opfattelse af deres virksomhed i forhold til andre virksomheder med hensyn til effektivitet, medarbejdernes tilfredshed, medarbejdergennemstrømningen og sygefravær. Effektiviteten giver et fingerpeg om den aktuelle situation på arbejdspladsen, medens medarbejdertilfredshed, sygefravær og medarbejdergennemstrømning selvfølgelig også har dynamiske effekter og dermed påvirker arbejdspladsens performance i fremtiden

Forskellige ledelsesformer er rigt repræsenteret.....

Ligesom for de private arbejdspladser gælder det her, at flere forskellige typer af ledelsesstil er repræsenteret i undersøgelsen. Såvel *kontrolbaseret ledelse*, dvs. lederen benytter sig af regler og overvågning af medarbejderne og *dialogbaseret ledelse* er repræsenteret i undersøgelsen, ligesom arbejdspladserne i varierende grad karakteriseres af ledelse, hvor der lægges vægt på uddelegering, ledelsesteam samt ledelse gennem holdninger og værdier. Ifølge de medvirkende ledes udsagn har ledelsen dog i høj grad mod til at skære igennem hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger.

De ikke-private arbejdssteder oplever øget arbejdspress og fokus på såvel økonomi og resultater som medarbejdertrivsel

Et karakteristisk træk ved de offentlige arbejdssteder er, at arbejdspresset er blevet større, og der fokuseres mere på økonomi og resultater. Men på trods af det øgede pres beskrives ændringerne i omgangstone, udøvelse af ledelse gennem holdninger og værdier, fokus på medarbejdertrivsel i retning af, at der lægges mere vægt på disse værktøjer end tidligere. Kontrolbaseret ledelse vurderes at finde sted i mindre omfang end tidligere, det samme gør mængden af konflikter mellem medarbejderne, ligesom der er blevet en mindre udbredt frygt for at begå fejl. Endelig gælder, at *samarbejdet i ledergruppen* og den interne kommunikation vurderes netto at være styrket på de respektive arbejdssteder.

Mindre anvendelse af formelle ledelsesværktøjer end i den private sektor

Anvendelsen af *formelle ledelsesværktøjer* er ikke helt så udbredt i de ikke-private virksomheder som i private virksomheder. Lederudvikling og lederefteruddannelse samt i lidt mindre omfang personalesamtaler er de mest udbredte værktøj i personalepolitikken for ledergruppen; men hvis man forlanger, at et værktøj i høj grad skal anvendes, ses dette sjældent. Dette gælder f.eks. regelsæt for god ledelse, evaluering af ledere, tilbud om lederudvikling, tilbud om uddannelsesplan, mentorordninger for nyuddannede ledere etc. Strategisk planlægning, økonomistyring, arbejdspladsvurdering og medarbejdersamtaler er de hyppigst anvendte systemværktøjer; men igen gælder, at en række værktøjer anvendes overra-

skende lidt – f.eks. produktionsstyring, værdistyring, kontraktsyring, kvalitetsstyring etc.

God kommunikation og vidensdeling bidrager væsentligt til arbejdspladsernes performance

For arbejdsstederne i den 'offentlige' sektor er *kommunikation og vidensdeling* den del af de ledelsesmæssige metoder, der bidrager mest til god performance. En høj grad af intern kommunikation og vidensdeling og fokus på den enkelte medarbejders kendskab til arbejdspladsens mål og strategi har således en klar positiv virkning på både effektivitet, medarbejdernes tilfredshed og sygefraværet. Samtidigt er den interne kommunikation blevet styrket på en stor del af arbejdsstederne, jf. ovenfor.

Flade ledelsesstrukturer med en høj grad af uddelegering af beslutninger øger performance

Også *ledelsens organisering og struktur* i ikke-private virksomheder har en vis betydning. Arbejdssteder med en teambaseret organisation, hvor ledelsesstrukturen er flad og organiseret i selvstyrende grupper, samt hvor beslutningerne uddelegeres så vidt muligt, viser sig at have en signifikant højere effektivitet og medarbejdertilfredshed. Igen gælder, at de ændringer der generelt finder sted i den offentlige sektor peger i retning af øget anvendelse af denne organisationsform.

Dialogbaseret ledelse og lederudvikling øger medarbejdernes tilfredshed....

Ledelsesstilen og lederudviklingen har alene betydning for medarbejdertilfredsheden. En dialogbaseret ledelse og en organisation med vægt på lederudvikling og lederevaluering har således en klar positiv effekt på tilfredsheden. *Arbejdsmiljøet* i de offentlige virksomheder har både betydning for medarbejdertilfredsheden og sygefraværet. Virksomheder, der har sat *fokus på trivsel* med et godt samarbejde, har signifikant lavere sygefravær, medens organisationer med fokus på en familievenlig arbejdsplads med et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø har en klart højere medarbejder tilfredshed og signifikant lavere medarbejdergennemstrømning.

.....og satsning på et godt arbejdsmiljø med familievenlige arbejdsforhold mindsker desuden medarbejdergennemstrømningen

Resultaterne for de offentlige arbejdspladser er lidt mindre robuste end for de private virksomheder

Samlet viser analyserne i de fleste tilfælde de ventede sammenhænge; men det er ikke altid, at resultaterne er statistisk signifikante. Dette skyldes formentlig kombinationen af, at de ikke-private virksomheder er ganske heterogene, og at der er et forholdsvist begrænset antal observationer i denne del af undersøgelsen.

1. Indledning

Den industriøkonomiske forskning har tydeligt dokumenteret, at der kan være store og vedværende produktivitetsforskelle mellem virksomheder, selv inden for snævert definerede brancher. Disse forskelle afspejler delvis forskelle i anvendelsen af inputs og kvaliteten hos disse samt forskelle i den brugte teknologi. Selv når man kontrollerer for disse faktorer, er der imidlertid en uforklarede virksomhedsforskelle i produktivitet tilbage af en betydelig størrelse. I den empiriske økonomiske litteratur fanges disse typiske op af såkaldte ”firm fixed effects” – en slags mål på vedværende forskelle som ikke modeller ikke kan forklare – og som man blandt andet tror at afspejler differencer i ledelseskvalitet.

Selv om der i de senere år har været en del fokus på forskellige ledelsesformer er der ikke fremkommet en konsensus om, hvad der kendetegner ’god ledelse’. Det understreges tit, at god ledelse bliver meget vigtigere i en globaliseret verden, hvor danske virksomheder og organisationer møder en voksende konkurrence. Ligeså nævnes ofte behovet for mere professionel ledelse bl.a. med henblik på kvalitetssikringen i den offentlige sektor.

Der mangler ikke bud på, hvad der er god ledelse eller anbefalinger af ny bedre virkende ledelsestiltag. Anbefalingerne baserer sig imidlertid meget sjældent på empirisk evidens. Og når de gør det, er det i regel case-studier, der ikke nødvendigvis er repræsentative eller måske baserer sig på anekdotisk viden. På trods af man tit betoner betydningen af god ledelse, er et problem, at der ofte mangler data af høj kvalitet, som måler ledelse på en konsistent måde, hvilket potentielt ville muliggøre sammenligninger på tværs af virksomheder og brancher til belysning hvad som er god ledelse.

Denne rapport adskiller sig fra tidligere danske undersøgelser derved, at den tager udgangspunkt i et forholdsvis stort og detaljeret datamateriale, som er indsamlet fra 1650 ledere i et stort antal danske store og mellemstore virksomheder og organisationer. Dette betyder, at nærværende beskrivelse af ledelsespraksis og resultaterne af, hvordan forskellige metoder og former for ledelse påvirker forskellige performanceindikatorer, gælder mere bredt for de store og mellemstore virksomheder end tidligere studier..

Mere præcist er formålet med denne rapport at analysere virkningen af god ledelse. Har god ledelse betydning for, hvorledes forskellige typer af virksomheder performer målt på forskellige succes-kriterier, f.eks. ’bløde’ eller ’hårde’ mål? Og viser disse forskellige indikatorer for ’god ledelse’ samstemmende resultater, og gør de det for forskellige virksomhedstyper?

Til at belyse disse spørgsmål blev der afholdt en e-mail-baseret spørgeskemaundersøgelse i marts måned 2006. Ca. 3100 medlemmer af Ledernes Hovedorganisation modtog pr. e-mail en opfordring til at deltage i undersøgelsen af ’God ledelse’. Godt halvdelen, dvs. 1650 ledere valgte at deltage. 80 procent af respondenterne var privat ansatte, medens de resterende 20 procent fordelte sig nogenlunde jævnt på ledere i stat, amter, kommuner, selvejende institutioner og ’ikke-profit’- organisationer.

Meningen med denne rapport er som sagt at analysere betydningen af ’god ledelse’. I analysen nedenfor er det derfor først og fremmest vigtigt at definere, hvad der forstås ved ’god ledelse’ og efterfølgende definere et sæt af performance-indikatorer, der kan anvendes

des i den empiriske analyse. I næste trin består opgaven i at definere og udvikle en metode, der kan måle *virksomheden af god ledelse*.

Det er næppe muligt at konstruere blot én variabel som udtrykker alle aspekter af 'god ledelse', idet virksomhedens interessenter givetvis vil definere fænomenet ganske forskelligt. God ledelse set med ejerkredsens øjne er måske en ledelsesstil, der sikrer virksomhedens langsigtede mål med et minimum af byrder for dem selv; medens god ledelse set med f.eks. medarbejdernes øjne er ledelse, der udmønter sig i stabile og trygge rammer, hvor familie- og arbejdsliv hænger sammen. I analyserne nedenfor arbejdes der følgelig med flere forskellige ledelsesindikatorer. De forskellige indikatorer er dannet ud fra en række af undersøgelsens spørgsmål. Naturligvis er indikatorerne ikke helt uafhængige (uden at det dog resulterer i problemer af statistisk karakter), hvilket man bør have for øje, når resultaterne fortolkes. Men samlet giver indikatorerne et billede af ledelsesforholdene i virksomheden.

Indikatoren *ledelsesstil* baserer sig på den klassiske opdeling af virksomheder, der ledes på den kontrolbaserede måde kontra virksomheder, der i høj grad ledes ved hjælp af dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt motivation og gensidig respekt. Indikatoren *ledelsesstruktur og organisering* bygger på en opdeling af virksomhederne i to grupper, hvor ledelsen enten i høj grad eller i mindre grad bygger på teams og uddelegering i en flad ledelsesstruktur. En tredje indikator er *virksomhedskulturen*, hvor samlet deles op efter i hvor høj grad, der er frygt for at begå fejl, modvilje mod forandringer eller om virksomheden præges af en 'vi gør som vi vil'-kultur eller det modsatte. Der fokuseres også direkte på en opdeling af virksomhederne efter i hvilken grad ledelsen lægger vægt på *medarbejdertrivsel og miljø*, om der satses på en høj grad af *intern kommunikation og vidensdeling*, om virksomheden har *nedskrevne regler for god ledelse* eller mere generelt har *en personalepolitik for ledere*. Og endelig om ledelsen har øje for vigtigheden af de *fysiske og psykiske rammer samt balancen mellem familie- og arbejdsliv for medarbejderne*.

Ud over disse indikatorer er også benyttet information om de aflønningssystemer virksomhederne anvender, herunder især forskellige resultatlønsordninger, samt oplysninger om i hvilken grad virksomheden benytter sig af nitten forskellige ledelsesværktøjer, jf. nedenfor. Videre indeholder datamaterialet mange oplysninger om andre ikke direkte ledelsesrelaterede faktorer, som også kan påvirke virksomhedens performance, og som det derfor er vigtigt at tage højde for i analyserne. Generelt er en af styrkerne ved nærværende datamateriale, at det er repræsentativt for mange mellemstore og store virksomheder, samt at det tillader en multivariat analyseform, dvs. en analyse hvor forskellige påvirkningerne analyseres simultant.

Ligesom tilfældet er for selve fænomenet 'god ledelse' kan *virksomheden af god ledelse* næppe måles ved blot een størrelse, idet forskellige interessenter omkring virksomheden som nævnt lægger vægt på vidt forskellige aspekter af den valgte ledelsesform. Derfor anvendes der i rapporten 7 succes-kriterier for private virksomheder og 4 for offentlige arbejdspladser. Succes-kriterierne - i det følgende kaldet performancemål, er

1. Virksomhedens indtjening (overskud ift. omsætning)
2. Vækst i omsætning
3. Virksomheden er markedsførende i sin branche

4. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder indenfor branchen
5. Medarbejdernes tilfredshed ift. andre virksomheder indenfor branchen
6. Medarbejdergennemstrømning
7. Virksomhedens sygefravær.

De første tre mål repræsenterer den normale økonomiske måde at vurdere virksomheder på. Højt overskud, betydelig omsætningsvækst og styrket markedsposition tages alle som indikatorer for god performance - i nærværende rapport - som resultat af god ledelse. Det samme gælder en høj effektivitet, der imidlertid udtrykker lidt mere præcist, hvorledes organisationen i praksis fungerer. Medarbejdertilfredsheden udtrykker i første omgang de ansattes vurdering af ledelsen; men samtidigt fører meget tilfredse ansatte i nuet måske til bedre økonomisk performance i fremtiden. Medarbejdernes sygefravær og i sidste ende medarbejdergennemstrømningen indikerer forholdsvist direkte, hvorledes det daglige arbejdsklima er, og igen gælder, at høj medarbejdergennemstrømning samt højt sygefravær udover at måle den aktuelle puls i virksomheden højst sandsynligt vil påvirke den økonomiske performance i fremtiden. I analyserne for private virksomheder anvendes alle 7 performancemål, hvorimod analysen for de ikke-private virksomheder kun betjener sig af de 4 sidste i rækken.

Rapporten er opbygget således, at det næste afsnit rummer en kort introduktion til selve spørgeskemaundersøgelsen, som ligger til grund for undersøgelsen. Hvilken type ledere er repræsenteret i undersøgelsen, i hvilken type virksomhed er de ansat etc.? Herefter deles gennemgangen op i private virksomheder og offentlige arbejdssteder, der tillige omfatter selvejende institutioner og non-profit organisationer. Selvom der selvfølgelig er betydelige lighedstræk mellem de forskellige typer af arbejdspladser og de ledelsesmetoder og værktøjer, der anvendes, er de eksterne omgivelser og påvirkningen på organisationen ofte ganske forskellig. Nogle virksomheder er f.eks. udsat for meget hård konkurrence udefra, befinder sig på internationale markeder eller er måske del af en større udenlandsk koncern og har dermed helt andre eksterne omgivelser end f.eks. non-profit organisationer, kommunale arbejdspladser (f.eks. børnehaver) eller statslige arbejdspladser i f.eks. centraladministrationen.

Det er oplagt, at hvis en undersøgelse af betydningen af god ledelse skal tilrettelægges med flest mulige frihedsgrader, bør analysen være tilrettelagt således at betydningen af de enkelte ledelsesformer, forskelle i virksomhedskultur etc. ikke på forhånd bindes til at være den samme uanset virksomhedsform. Derfor er rapporten opdelt i de to dele, altså dels i en gennemgang af betydningen af god ledelse i den private sektor og dels i en analyse af forholdene blandt ikke-private virksomheder, hvorved som sagt forstås arbejdspladser indenfor stat, amter, kommuner, selvejende institutioner samt ikke-profit organisationer.

Afsnit 3 rummer en detaljeret beskrivelse af ledelsesforholdene i private virksomheder. Denne del omfatter svarene fra 1326 ledere. Først gennemgås ledelsesstil (afsnit 3.1), og dernæst fokuseres der på virksomhedskulturen og den interne kommunikation, afsnit 3.2. Spørgeskemaet rummer desuden oplysninger om hvilke ledelsesværktøjer, der især lægges vægt på, herunder brugen af incitamentsbaserede aflønningsystemer. Udbredelsen af ledelsesværktøjer bliver belyst i afsnit 3.3. Endelig behandler afsnit 3.4 ændringer i ledelsesforholdene.

I afsnit 4 fokuseres der på god ledelse og virkningerne heraf, herunder hvorledes man i praksis kan forsøge at måle disse begreber, jf. ovenfor. Først defineres de 7 forskellige performance mål for god ledelse, og efterfølgende præsenteres simpel statistik for hver enkelt indikator. I afsnit 4.2 diskuteres, hvad der forstås ved god ledelse, og der opstilles en række ledelsesindikatorer på et aggregeret niveau for ledelsesstil, ledelsesstruktur og organisering, virksomhedskulturen, kommunikationsforholdene, lederudvikling og sikring af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Afsnittet rummer desuden en grafisk præsentation af potentielle partielle sammenhænge mellem performance målene og de enkelte ledelsesindikatorer.

I forlængelse af begrebsdiskussionen og gennemgangen af de forskellige performance mål og ledelsesindikatorer præsenteres resultaterne af den egentlige multivariate analyse i afsnit 5. De enkelte performance mål søges forklaret vha. en såkaldt *ordered-probit model*, hvilket er en modelform, hvor betydningen af flere forskellige variable for virksomhedens performance – typisk på en 5-trinsskala – testes simultant.. Modelberegningerne, der i øvrigt findes i originalform i dokumentationsdelen, præsenteres grafisk i form af beregnede ændringer i sandsynligheden for at en virksomhed performer på en bestemt måde, når én af de forklarende faktorer ændrer sig, (f.eks. har et meget højt overskud, hvis den vælger en mere dialogbaseret ledelsesstil). Afsnittet rummer desuden resultaterne af en række detaljerede beregninger, hvor der fokuseres på betydningen af helt specifikke forhold i virksomheden. Afsnit 6 giver en kort sammenfatning.

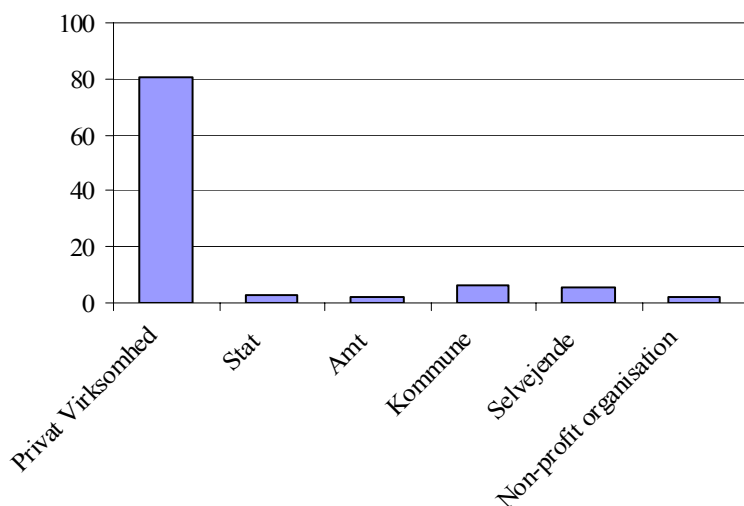
I afsnit 7 behandles betydningen af god ledelse i ikke-private virksomheder. Disse omfatter som nævnt statslige, amtslige og kommunale arbejdspladser samt selvejende institutioner og non-profit organisationer. Denne del af stikprøven rummer kun 324 brugbare records, og det er derfor klart, at resultaterne af de statistiske analyser bliver noget mindre robuste, end tilfældet er for den private sektor. Afsnittet er opbygget analogt med afsnit 3,4 og 5; men pga. den mindre sample-størrelse bruges der kun forholdsvis aggregerede forklarende variable i analyserne og fremstillingen er mere komprimeret, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved at antallet af performance-indikatorer af naturlige grunde ikke rummer variablene for overskud, omsætningsvækst samt markedsposition.

2. Kort om undersøgelsen

Undersøgelsen, som rent praktisk blev gennemført som en E-survey af Ledernes Hovedorganisation i foråret 2006, omfatter både ledere i offentlige og private virksomheder. Private virksomheder omfatter alene profitorienterede privatejede virksomheder, hvilket indebærer, at offentlige virksomheder i det følgende inkluderer amtslige, kommunale og statslige selskaber, selvejende institutioner samt non-profit organisationer, selvom sidstnævnte måtte være privatejede.

Figur 2.1 viser, at ca. 80 procent af de medvirkende ledere på undersøgelsestidspunktet var ansat i private virksomheder. Herefter følger kommunalt ansatte ledere samt ledere i selvejende institutioner med hver ca. 6% af stikprøven. Den resterende del af samplet fordeler sig nogenlunde ligeligt mellem ledere i statslige, amtslige og non-profit organisationer.

Figur 2.1. Fordelingen af medvirkende ledere opdelt efter virksomhedstype.



Kilde: Dokumentationsrapporten, bilag 2, spørgsmål 1. Figuren bygger på 1642 svar.

Selve undersøgelsespopulationen udgøres af det såkaldte 'Lederpanel', hvilket er et register hos Ledernes Hovedorganisation. Undersøgelsen fandt sted mellem den 7 og 21 marts 2006, hvor 3125 medlemmer modtog en e-mail med opfordringer om at deltage, og i alt 1650 ledere valgte at deltage i undersøgelsen. Dette giver en svarprocent på over 50 procent, hvilket må anses for ganske tilfredsstillende. De ledere, der deltog i undersøgelsen, har en gennemsnitlig erhvervs erfaring på knap 25 år og en samlet gennemsnitlig erfaring på ca. 10 år i den virksomhed, hvori de aktuelt er ansat. Den gennemsnitlige erfaring i deres nuværende job er knap 7 år. Alt i alt må stikprøven således vurderes at bestå af forholdsvis erfarne ledere.

Knap 44 procent af arbejdspladserne fandtes i Hovedstadsområdet og omkring 20 i Østjylland, se bilag 2. Desuden gælder, at Fyn og Nordjylland er godt repræsenteret med hver ca. 7 procent. De øvrige amter tegner sig for ca. 3-4 procent med undtagelse af Bornholm. I forhold til Danmarks Statistiks firmastatistik er Hovedstadsområdet således

overrepræsenteret med knap 10 procentpoint; men bortset herfra er stikprøven i det store og hele geografisk repræsentativt på amtsniveau.¹

Fokuseres der på virksomhedens størrelse, hvorved forstås hele den virksomhed lederen arbejder i, viser tabel 2.1 tydeligvis, at større virksomheder er kraftigt overrepræsenteret. 62 procent af lederne er ansat i virksomheder med mindst 100 ansatte, medens denne størrelsesgruppe tegner sig for blot 2 procent i Danmarks Statistiks firmastatistik. Betydningen heraf er usikker, men formentlig ubetydelig.²

Tabel 2.1. Lederne i undersøgelsen fordelt efter virksomhedsstørrelse.¹

	Procent
Under 25 ansatte	13,7
25-49 ansatte	12,6
50-99 ansatte	11,4
100-249 ansatte	14,2
250-500 ansatte	11,7
Over 500 ansatte	36,2
Ved ikke	0,2
I alt	100%
Antal svar	1.645

Kilde: Dokumentationsrapporten, bilag 2, spørgsmål 34.

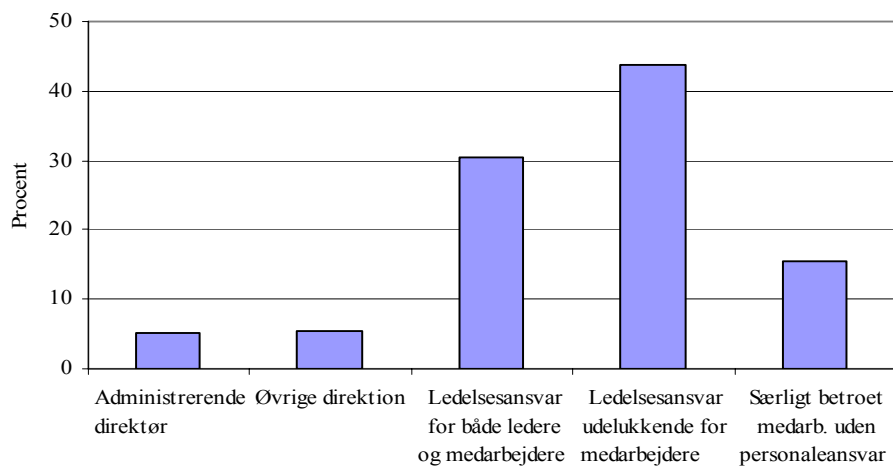
1. Virksomheden som helhed.

Endelig bør det omtales, hvor højt i ledelseshierarkiet undersøgelsens ledere befinder sig. Figur 2.2 viser, at stikprøven indeholder mange ledere lige under topniveau. Ca. 44 procent har udelukkende ledelsesansvar over for medarbejdere, 30 procent har ledelsesansvar overfor medarbejdere og andre ledere, medens kun 5 procent er administrerende direktører, og en tilsvarende andel er medlem af direktionen.

¹ Antallet store og mellemstore virksomheder er højere i Hovedstadsområdet.

² 81 procent af firmaerne i Danmarks Statistiks registre (2003) har under 10 ansatte, og må derfor af naturlige grunde formodes at have få ledere.

Figur 2.2. Undersøgelsens ledere opdelt efter stillingstype.



Kilde: Dokumentationsrapporten, bilag 2, spørgsmål 2. Figuren bygger på 1639 svar.

3. Private virksomheder

I dette og de følgende afsnit fokuseres der alene på ledelsen i private virksomheder, hvor 1.326 af undersøgelsens 1.650 ledere var ansat.³ Af de privatansatte ledere er ca. 10 procent administrerende direktører eller medlem af direktionen, 30 procent har ledelsesansvar for såvel ledere som medarbejdere, 43 procent har kun ledelsesansvar overfor medarbejdere, medens ca. 16 procent angiver at være særligt betroede medarbejdere uden personaleansvar (f.eks. direktionsassistenter eller tilsvarende). Den typiske leder har 24 års erhvervs erfaring, 7 års anciennitet i den aktuelle virksomhed og har været ansat ca. 4 år i sin nuværende stilling. De fleste ledere oplever en høj grad af tryk i jobbet, idet næsten $\frac{3}{4}$ angiver, at risikoen for at de mister deres nuværende job, i værste fald er lille. Kun 5 procent angiver risikoen for at miste sit job som 'stor'.

3.1 Ledelsesform

Lederne blev i undersøgelsen bedt om at beskrive ledelsesstilen, dels i den del af virksomheden, hvor de selv er ansat og dels i virksomheden som helhed. Svarene er ikke nødvendigvis udtryk for den måde, de pågældende selv leder på, men skal mere ses som udtryk for den stil der *generelt* praktiseres i deres virksomhed. Svarene i tabel 3.1 kan i store træk siges at centrere sig omkring ledelse, der udøves via hhv. *kontrol eller dialog*. Førstnævnte stil karakteriseres af at ledelsesstilen er centraliseret, den udøves gennem ordrer, regler og direktiver, overvågning og opfølgning, medens sidstnævnte mere karakteriseres ved en flad ledelsesstruktur, teams og selvstyrende grupper uddelegering, dialog og samarbejde, samt ledelse funderet i holdninger og værdier.

Tabel 3.1 viser svarfordelingen i den del af virksomheden, hvor den pågældende leder selv arbejder. Overordnet set falder de fleste svar i de 3 midterste kategorier 'i høj, i nogen eller i mindre grad' – tilsammen omkring 80 % af de ca. 1300 afgivne svar – uanset om spørgsmålet er negativt eller positivt formuleret. Svarfordelingen er således 'pæn' i statistisk forstand.

Omkring $\frac{3}{4}$ af lederne finder 'i mindst nogen grad' at ledelsesstrukturen er flad; at beslutningerne uddelegeres; at ledelsen udøves gennem holdninger og værdier samt gennem motivation. Over 80 procent angiver at ledelsen 'i mindst nogen grad' udøves gennem dialog og samarbejde, hvilket omvendt er konsistent med, at ca. 45 procent angiver at ledelsen 'i mindst nogen grad' udøves gennem regler og direktiver, hvilket er en anelse højere end den tilsvarende andel der svarer, at ledelsen udøves gennem ordrer.

Samlet gælder, at betegnelser som dialog, samarbejde, gensidig respekt, holdninger og værdier karakteriserer ledelsesformen på en betydelig del af de virksomheder de adspurgte ledere repræsenterer. Men som tabellen viser, er der også en anseelig del af de virksomheder, respondenterne repræsenterer, hvor mere autoritative ledelsesformer dominerer.

³ 1/5 af lederne er ansat i virksomheder, som kun består af én afdeling. Blandt de øvrige ledere er ca. halvdelen ansat i i firmaets hovedkontor.

Uanset ledelsesformen har ledelsen i de fleste tilfælde mod til at skære igennem og om nødvendigt træffe ubehagelige beslutninger. Det er således blot i 2,5 hhv. 10 % procent af tilfældene, at lederne 'slet ikke' eller i mindre grad ikke lever op til dette ansvar.

Tabel 3.1. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Den er centraliseret	9,6	21,7	34,5	24,2	8,6	1,4	100%	1.307
Der er en flad ledelsesstruktur	10,5	34,1	30,1	16,8	7,2	1,3	100%	1.308
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	6,5	22,7	29,2	19,2	21,8	0,6	100%	1.315
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	4,3	31,9	39,5	18,8	5,5	0,0	100%	1.317
Den udøves gennem regler og direktiver	2,7	13,6	29,3	40,4	13,5	0,5	100%	1.314
Den udøves gennem dialog og samarbejde	6,4	40,4	34,7	15,1	3,3	0,1	100%	1.316
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	3,3	12,3	30,1	40,0	14,2	0,1	100%	1.314
Den udøves gennem holdninger og værdier	6,2	32,9	37,0	18,6	5,0	0,3	100%	1.318
Den udøves gennem ordrer	2,7	11,0	27,7	40,9	17,5	0,2	100%	1.314
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	6,8	36,9	32,6	17,9	5,6	0,2	100%	1.317
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	19,8	44,1	23,6	9,8	2,5	0,2	100%	1.321

Kilde: Dokumentationsrapporten, spørgsmål 22-32, se bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

Virksomheder, som de adspurgte ledere repræsenterer, består i visse tilfælde af flere afdelinger, og derfor rummer undersøgelsen et parallelt sæt af spørgsmål, der vedrører virksomheden som helhed, for de respondenter, der f.eks. er ansat i en afdeling, et hovedkontor eller lignende af en virksomhed. Tabel 3.2 viser vurderingen af ledelsesformen i hele virksomheden for denne gruppe ledere. Sammenlignes der med svarene, der vedrører deres egen afdeling, er der en klar tendens til at ledelsesformen for hele virksomheden beskrives som lidt mindre demokratisk, dialog- og samarbejdsbaseret, motiverende og værdibaseret. Tilsvarende vurderes ledelsesformen i virksomheden som helhed at være lidt mere centraliseret, ordre- og regelbaseret end i den afdeling, hvor den pågældende selv er leder.

Endelig gælder, at ledelsens evne til at skære igennem og træffe ubehagelige beslutninger på virksomhedsniveau nogenlunde svarer til ledelsens evne i den afdeling, den pågældende selv er ansat i – dog med en lidt højere ledelseskraft på afdelingsniveau.⁴

Tabel 3.2. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen på virksomheden som helhed?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Den er centraliseret	13,8	23,7	37,7	18,6	5,0	1,2	100%	997
Der er en flad ledelsesstruktur	5,7	26,6	34,6	22,3	9,2	1,6	100%	991
Den er organiseret i teams og selvstyrrende grupper	4,8	21,9	36,9	22,3	13,4	0,5	100%	995
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	2,8	29,0	41,3	20,8	4,8	1,3	100%	998
Den udøves gennem regler og direktiver	5,2	16,4	36,3	32,5	8,5	1,1	100%	995
Den udøves gennem dialog og samarbejde	3,2	31,3	41,6	18,6	4,0	1,3	100%	997
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	3,9	15,4	37,5	34,0	8,1	1,1	100%	995
Den udøves gennem holdninger og værdier	6,3	30,3	37,8	18,5	5,7	1,4	100%	999
Den udøves gennem ordrer	3,9	14,8	30,8	38,4	10,4	1,7	100%	997
Den udøves gennem motivation og gensidig	4,7	29,7	38,3	20,5	5,4	1,4	100%	997
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	19,2	39,0	28,2	10,0	2,3	1,3	100%	998

Kilde: Spørgsmål 55-65, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

3.2 Virksomhedskultur og kommunikation

Lederne blev i undersøgelsen også bedt om at beskrive kulturen både i den del af virksomheden, hvor de selv er ansat og i virksomheden som helhed. Kulturen i deres egen afdeling og virksomheden opfattedes imidlertid ikke som meget forskellige. Tabel 3.3 viser fordelingen af ledernes svar vedrørende virksomheden som helhed.

En forudsætning for god ledelse af virksomheden er naturligvis, at medarbejderne er samarbejdsvillige således at nye initiativer ikke drukner i personalekonflikter. Næsten alle lederne oplever et godt samarbejdsclima på deres virksomhed, eftersom kun 5 % af lederne i høj eller meget høj grad oplever, at der er mange konflikter mellem medarbejderne og kun 7 % angiver, at der i høj eller meget høj grad er en stærk konkurrence mellem medarbejderne. Dette kan hænge sammen med, som det også fremgår af tabellen, at over 40 % af lederne angiver, at deres virksomhed i høj grad har fokus på medarbejdertrivsel.

⁴ I vurderingen af svarene i tabel 3.2 bør man have for øje, at undersøgelsens respondenter måske af naturlige grunde opfatter ledelsesforholdene lidt mere positivt i den afdeling, hvori de selv er ansat set i forhold til ledelsesformen i hele virksomheden.

For mange ledelsesinitiativer er det også vigtigt, at der eksisterer en virksomhedskultur, hvor den enkelte medarbejder er åben overfor forandringer og ikke frygter for at begå fejl, der hyppigere vil ske, når der implementeres forandringer. Under 10 % af lederne angiver, at der i høj grad er en udbredt frygt for at begå fejl og kun godt 15 % beskriver virksomhedens kultur som en, hvor der i høj grad er modvilje mod forandringer. Medarbejderne i langt den største del af virksomhederne er således ifølge lederne vurdering åbne overfor nye initiativer.

Tabel 3.3. Hvordan vil du beskrive kulturen på virksomheden som helhed?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der er en udbredt frygt for at begå fejl	1,7	7,5	28,9	49,1	11,6	1,2	100%	1.021
Den er præget af en "vi gør som vi plejer kultur"	4,0	19,4	41,8	26,4	7,5	0,9	100%	1.008
Der er mange konflikter mellem medarbejderne	0,6	3,8	26,4	57,3	9,6	2,3	100%	1.002
Der er mange konflikter mellem medarbejderne og ledere	0,4	5,8	28,1	54,0	9,8	1,9	100%	1.005
Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	2,8	13,4	41,8	32,7	8,1	1,2	100%	1.006
Der er stor fokus på medarbejdertrivsel	7,1	32,5	32,5	20,2	6,9	0,8	100%	1.008
Arbejdspreset er meget stort	11,2	40,0	37,3	10,1	0,6	0,8	100%	1.006
Samarbejdet i ledergruppen er godt	4,6	30,2	42,6	15,6	2,7	4,3	100%	1.007
Der er langt fra tanke til handling	5,1	13,2	32,8	34,0	13,6	1,4	100%	1.007
Der er god omgangstone mellem medarbejderne og ledere	7,1	45,4	40,0	5,8	0,6	1,1	100%	1.009
Der er stærk konkurrence mellem medarbejderne	1,1	7,0	29,8	49,9	10,0	2,2	100%	1.006
Vi er gode til at informere hinanden (lederne imellem)	2,2	21,2	45,2	26,0	3,1	2,3	100%	1.008
Vi er gode til at informere hinanden (ledere og medarbejdere imellem)	1,6	20,0	52,7	21,8	2,3	1,6	100%	1.007
Der er en innovativ kultur	6,1	20,3	39,3	22,3	6,8	5,2	100%	1.005

Kilde: Spørgsmål 41- 54, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

Kommunikationen er en vigtig del af kulturen i virksomheden og ofte en nødvendig forudsætning for, at ledelsens mål og strategi kan blive implementeret. Tabel 3.4 viser, at over 60 % af lederne angiver, at der i høj grad lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og kommunikerer virksomhedens mål og strategi ud til de ansatte. Derimod er der kun godt 35 % af lederne, der angiver, at der i høj grad lægges vægt på vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne, og kun 20 % angiver, at virksomheden har en egentlig kommunikationspolitik vedrørende den interne kommunikation.

Tabel 3.4. Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	17,5	44,1	27,0	9,0	2,3	0,1	100%	1.323
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	19,6	41,0	24,4	11,3	3,6	0,1	100%	1.320
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	1,4	8,3	29,1	45,3	15,8	0,1	100%	1.313
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne	4,7	26,3	37,2	23,3	6,5	2,0	100%	1.321
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	5,2	33,4	40,1	16,9	3,7	0,7	100%	1.319
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	4,8	15,5	20,1	18,7	33,6	7,3	100%	1.317

Kilde: Spørgsmål 69 - 74, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

Tabel 3.5 viser, at e-mail og intranet nu 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.

3.5. Kommunikation til medarbejderne om strategi, mål og lignende sker hovedsageligt gennem

	Antal svar	I %
E-mail	559	42,2
Intranet	532	40,2
Skriftligt (opslag, nyhedsbreve)	397	30,0
Face-to-face	494	37,3
Medarbejdermøder	936	70,6
Andet	42	3,2
I alt	1325	

Kilde: Spørgsmål 66. Se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

3.3 Ledelsværktøjer

En vigtig del af ledelsesprocessen er, at kunne fremskaffe relevant og opdateret information om virksomheden og dens markeder som grundlag for dels den daglige ledelse, men også den mere langsigtede strategiske ledelse. Lederne blev i undersøgelsen bedt om at angive, i hvor stort omfang virksomheden benytter sig af forskellige ledelsværktøjer, og tabel 3.6 viser fordelingen af svarene i procent.

Økonomistyring og medarbejdersamtaler er de mest udbredte værktøjer i virksomhederne og anvendes i mere end 50 % af de virksomheder lederne var ansat i. Men også kvalitets-systemer, arbejdspladsvurderinger og produktionsstyring er meget udbredt. Derimod er

der kun meget få virksomheder, der udarbejder et vidensregnskab og et socialt regnskab, medens miljøregnskab er blevet forholdsvis udbredt.

Et af de redskaber virksomheden kan tage i anvendelse for at øge medarbejdernes engagement er anvendelse af incitamentsbaserede lønsystemer. Tabel 3.7 viser, at flertallet af virksomhederne har indbygget en eller anden form for incitament i deres lønsystem. Mest udbredt er den individbaserede bonus, der anvendes i to af tre virksomheder, medens aktieoptioner eller lignende kun anvendes i hver tredje virksomhed og gives næsten udelukkende til topledelsen. En teambaseret bonus anvendes også i hver tredje virksomhed og gives især til de ikke-ledende medarbejdere. I ca. halvdelen af virksomhederne er resultatlønnen direkte afhængig af virksomhedens overskud, og dette er særlig udbredt for topledelsen, hvor 20 % har en resultatafhængig løn.

Tabel 3.6. Hvilke ledelsesværktøj bruger virksomheden?

	Anvendes i stort omfang	Anvendes i mindre omfang	Anvendes ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Strategisk planlægning	37,2	35,4	16,0	11,4	100 %	1.280
Miljøregnskab	20,2	19,3	45,9	14,6	100 %	1.278
Vidensregnskab	4,9	15,9	58,2	21,0	100 %	1.268
Socialt regnskab	4,7	13,1	61,2	21,0	100 %	1.263
Kundeundersøgelser	38,1	41,6	13,7	6,6	100 %	1.280
Medarbejderundersøgelser	31,4	40,7	23,9	4,0	100 %	1.279
Medarbejdersamtaler	58,5	33,3	6,8	1,4	100 %	1.283
Uddannelsesplanlægning	22,6	43,7	29,6	4,1	100 %	1.276
Arbejdspladsvurdering	45,3	39,4	11,7	3,6	100 %	1.287
Værdistyring	13,3	28,9	39,3	18,5	100 %	1.264
Kontraktstyring	20,3	29,9	31,6	18,2	100 %	1.268
Økonomistyring	69,1	20,1	4,3	6,5	100 %	1.280
Kvalitetssystemer	48,9	29,7	15,0	6,4	100 %	1.277
Produktionsstyring	39,9	26,1	25,4	8,6	100 %	1.269
Personaleadministrative styringssystemer	25,6	33,9	28,1	12,4	100 %	1.266
Projektstyringsværktøj	28,6	30,3	30,7	10,4	100 %	1.266
LEAN	13,3	19,5	45,0	22,2	100 %	1.244
Brugerdreven innovation	8,4	26,7	40,6	24,3	100 %	1.254
Arbejds miljøledelse	17,0	28,3	40,4	14,3	100 %	1.269

Kilde: Spørgsmål 131 – 149, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

Tabel 3.7. Aflønningsformer i virksomheden i procent af antal respondenter

	Aktieoptioner	Bonus		Resultatløn
		Individ	Team	
Topledelsen	15,9 %	30,2 %	3,7 %	20 %
Øvrige ledere	3,3 %	26,1 %	4,7 %	12,4 %
Nøglemedarbejdere	3,8 %	23,1 %	9,2 %	7,0 %
Alle medarbejdere	4 %	23,6 %	13,5 %	12,5 %
Anvendes ikke	66,7 %	34,4 %	64,9 %	51,8 %
Ved ikke	11 %	7,9 %	8,7 %	9,1 %
Antal svar	1388	1781	1388	1495

Kilde: Spørgsmål 159 - 162, se bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* inkluderet iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet.

En væsentlig del af personalepolitikken er rekruttering og efteruddannelse af virksomhedens ledere. Af tabel 3.8 fremgår det i følge lederens svar, at ca. 35 % af virksomhederne i høj grad lægger vægt på, at lederne deltager i lederudvikling og efteruddannelse, og mere end 40 % har egentlige tilbagevendende ledelsesudviklings-samtaler mellem lederen og nærmeste overordnede. Derimod er der kun godt 25 % af virksomhederne, der i høj grad har satset på en systematisk evaluering af lederne, og kun godt 15 % af virksomhederne har en egentlig uddannelsesplan for deres ledere.

Tabel 3.8. Efteruddannelse og evaluering af lederne

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	9,9 %	24,5 %	24,5 %	20,8 %	18,5 %	1,8 %	100 %	1317
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	4,7 %	11,4 %	21,6 %	22,5 %	36,1 %	3,7 %	100 %	1318
Der foregår systematisk evaluering af lederne	8,9 %	18,8 %	21,6 %	21,4 %	24,3 %	5 %	100 %	1320
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	16,6 %	26,8 %	21,9 %	15,2 %	17,9 %	1,6 %	100 %	1317

Kilde: Spørgsmål 93, 94, 96, 99, 100, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet.

3.4 Ændringer i ledelsesformen, virksomhedskulturen og kommunikation

Det foregående afsnit gav et billede af, hvorledes den aktuelle ledelse udøves i virksomheden; men siger til gengæld ikke noget om hvorvidt der er sket betydelige ændringer hen ad vejen. Ifølge undersøgelsen er der rent faktisk sket væsentlige ændringer i enten ledelsesformen, ledelseskulturen, organisation eller kommunikation indenfor de sidste 3 år. 729 af de adspurgte ledere - hvilket svarer til 55% - angiver således, at der er sket væsentlige forandringer. Tabel 3.9 uddyber indenfor hvilke områder ændringerne er sket.

Fokuseres der på nettotallet, dvs. forskellen på svarandelen, der angiver 'ja i høj grad' og andelen, der angiver 'nej tværtimod'; er det især tydeligt at ledelsesformen nu udøves mere gennem dialog, med holdninger, motivation og gensidig respekt. Organisering af arbejdet i teams og selvstyrende grupper samt uddelegering har også haft fremgang og fremviser pæne nettotal, og samtidigt er der blevet større fokus på medarbejdertrivsel, mindre frygt for at begå fejl og mindre modvilje mod forandringer. Til gengæld er arbejdspresset blevet betydeligt større – over halvdelen af de berørte ledere angiver at arbejdspresset i høj grad er blevet større, mod kun 2% der svarer tværtimod. Samtidigt er der større fokus på at skabe resultater og virksomhedens økonomi, hvilket naturligvis er konsistent med det øgede arbejdspress.

Tabel 3.9. På hvilke områder er der sket ændringer i virksomheden?

	Ja i høj grad	Ikke sket væsentlige ændringer	Nej tværtimod	Ved ikke	I alt	Antal svar
Ledelsesformen er blevet mere centraliseret	35,8	36,0	25,7	2,5	100 %	713
Der er kommet en fladere ledelsesstruktur	30,5	42,1	24,2	3,2	100 %	715
Medarbejderne er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper	30,3	53,1	14,1	2,5	100 %	717
Beslutninger uddelegeres i større udstrækning end tidligere	34,5	44,9	18,8	1,8	100 %	719
Ledelsen udøves mere gennem overvågning og opfølgning	25,6	46,1	26,4	1,9	100 %	716
Ledelsen udøves mere gennem regler, direktiver og ordrer	22,8	48,9	26,7	1,6	100 %	716
Ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde	42,9	42,7	13,2	1,2	100 %	715
Ledelsen udøves mere gennem holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt	43,1	41,5	13,2	2,2	100 %	715
Der er blevet mere udbredt frygt for at begå fejl	11,6	51,5	34,2	2,7	100 %	716
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejderne	11,2	56,9	28,2	3,7	100 %	712
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejdere og ledere	14,6	57,1	25,5	2,8	100 %	713
Der er kommet større modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	14,4	54,2	29,3	2,1	100 %	714
Der er kommet større fokus på medarbejdertrivsel	41,0	41,7	15,8	1,5	100 %	714
Arbejdspresset er blevet større	52,0	44,2	2,4	1,4	100 %	715
Samarbejdet i ledergruppen er blevet bedre	31,1	48,4	16,0	4,5	100 %	713
Der er kommet mere konkurrence mellem medarbejderne	10,8	74,3	11,5	3,4	100 %	713
Kommunikationen internt i virksomheden er blevet styrket	39,6	41,4	17,1	1,9	100 %	708
Der er kommet større fokus på økonomi/resultater	76,9	21,5	0,7	0,9	100 %	717

Kilde: Spørgsmål 75-92, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

3.5 Betydende spredning i ledelsespraksis

Resultaterne i dette kapitel viser, at der er forholdsvis stor spredning i ledelsespraksis, og dette tilmed i et relativt homogent samfund som det danske. Der er flere mulige forklaringer på, hvorfor det forholder sig således. En er at forskellene reflekterer forskelle i konkurrence mellem markederne. På et marked med stærkere konkurrence vil der være et større pres på dårligt ledede firmaer, som måske forlader markedet. Eller større tryk på ledelserne at gøre et bedre styk arbejde. En anden faktor er ejerskabet. Især ses ofte familjeejede virksomheder som en vigtig kilde til dårlig ledelse i den internationale diskussion, Desuden er det ikke omkostningsfrit at udvikle og implementere nye ledelsesformer. Nogle gange kan det kan godt være at bedre ledelse ville give højere produktivitet, men ikke nødvendigvis højere profitabilitet. Endvidere tager det tid at lære sig, hvad der er god eller ledelsespraksis. Endelig gør specielle forhold for den enkelte virksomhed sig altid gældende, og hvad der er godt i ét firma er ikke nødvendigvis godt i et andet. Derfor er det i vis udtrækning naturligt at heterogenitet forekommer. F.eks. gælder at investeringer i HRM giver mindre afkast hvis hovedparten af de ansatte er ufaglærte eller hvis arbejdsstyrken i virksomheden er meget ens

4. Hvad er virkningen af 'god ledelse'?

'God ledelse' er ikke et entydigt begreb, men afhænger naturligvis af hvilke grupper i og omkring virksomheden, der er berørt af ledelsesforholdene, samt af hvem, der foretager vurderingen. *Virkingen* af god ledelse kan dog belyses ved den række af resultater ledelsen skaber; men igen gælder at forskellige grupper i virksomheden givetvis opfatter resultaterne af god ledelse ganske forskelligt. Medarbejderne 'på gulvet' lægger formentlig vægt på forhold som medarbejdertilfredshed, lavt sygefravær, gode og sikre arbejdsforhold etc., medens virksomhedens ejerkreds måske mest fokuserer på bundlinien, dvs. virksomhedens indtjening, eftersom virksomhedens langsigtede værdi afhænger af indtjeningsforholdene. Ofte fokuseres der i den daglige ledelse mest på omsætningen, og omsætningsvækst er naturligvis også en pegepind for, om 'god ledelse' har en betydning.

4.1 Hvordan måles betydningen af god ledelse i private virksomheder?

I nærværende undersøgelse belyses *betydningen* af god ledelse ved følgende mål, som tilsammen antages at bidrage til at afdække de væsentligste aspekter af god ledelse:

Boks 1. Performancemål for 'god ledelse' – private virksomheder.

1. Virksomhedens indtjening
2. Vækst i omsætning
3. Virksomheden er markedsførende i sin branche
4. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder inden for branchen
5. Medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder inden for branchen
6. Medarbejdergennemstrømning
7. Sygefraværet i virksomheden

De to første performancemål - overskud og omsætningsvækst - kan begge betegnes som traditionelle økonomiske mål, som ejere og ledelse fokuserer på. Det samme gælder virksomhedens effektivitet og markedsposition; men begge mål fokuserer samtidigt på potentialitet i virksomheden samt dens eksterne og interne status. En god markedsposition eller høj effektivitet behøver således ikke udmønte sig i en aktuel høj indtjening eller vækst; men kan tænkes først at virke på det lidt længere sigt. Medarbejdertilfredshed og gennemstrømning fokuserer på de interne effekter af god ledelse, og er samtidigt en lidt mere bred indikator for virksomhedens performance - også i et dynamisk perspektiv. Det samme gælder medarbejdergennemstrømning samt sygefravær, der begge tager pulsen på arbejdsmiljøet i virksomheden, idet høj medarbejdergennemstrømning og højt sygefravær kan skyldes dårlig ledelse i virksomheden. Virksomheder som scorer godt på de sidste 5 variable må således formodes, at stå godt rustet konkurrencemæssigt set i et perspektiv, der rækker udover det helt korte sigt. Den kortsigtede performance – og dermed betyd-

ning af ledelsen – ses til gengæld mest på de 3-4 første økonomiske mål i boksen ovenfor.

I undersøgelsen af god ledelse; se bilag 1 (spørgeskemaet), er alle performancemålene formuleret som kategoriske størrelser, dvs. der typisk er angivet 5 forskellige svarkategorier, som de medvirkende ledere har kunnet udfylde, jvf. Tabel 4.1 nedenfor. Ses der først på virksomhedens overskud kan det konstateres, at svarene fordeler sig relativt jævnt på de forskellige kategorier. Knap halvdelen af de medvirkende i undersøgelsen er ansat i virksomheder, der har et overskud på mindst 5 procent af omsætning, heraf er igen ca. halvdelen ansat i virksomheder med et overskud på mindst 10 procent af omsætningen.

Tabel 4.1. Virksomhedens overskud i det seneste regnskabsår (% af omsætningen)

	- procent -
Underskud	13,5
Mindre end 2 procent om året	8,6
2 - 5 procent om året	17,0
5 - 10 procent om året	25,2
Mere end 10 procent om året	22,1
Ved ikke	13,6
I alt	100 %
Antal svar	1.294

Kilde: Spørgsmål 163, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter, der angiver at være *privat ansat* iht. spørgsmål 1 i spørgeskemaet. Tabellen omfatter *ikke* ledere i non-profit organisationer eller selvejende institutioner.

Tabel 4.2. Virksomhedens omsætningsvækst gennem de sidste 3 år, procent p.a.

	- procent -
Væksten har været negativ	8,3
Mindre end 2 procent om året	9,3
2 - 5 procent om året	18,8
5 - 10 procent om året	25,5
Mere end 10 procent om året	25,3
Ved ikke	12,8
I alt	100 %
Antal svar	1.295

Kilde: Spørgsmål 166, se bilag 2.

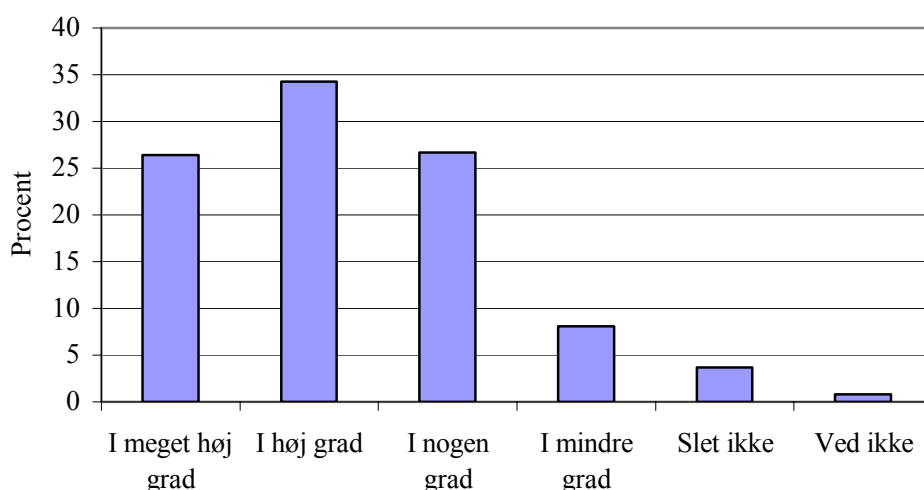
Anm. Se anm. til tabel 4.1.

I den modsatte ende af skalaen ses, at ca. 14 % af de medvirkende er ledere i virksomheder med underskud.⁵ Den betydelige variation i svarene giver dermed gode muligheder for at vurdere betydningen af 'god ledelse' på bundlinien.

Tabel 4.2 viser fordelingen af besvarelser efter virksomhedens vækst – målt ved den gennemsnitlige årlige omsætningsvækst gennem de seneste 3 år. Omsætningsvæksten fordeles sig i lighed med virksomhedens overskud relativt jævnt på de opstillede kategorier. Knap 20 procent af de adspurgte ledere er ansat i virksomheder, der oplever beskeden eller ligefrem negativ vækst, medens ¼ af respondenterne er beskæftiget i virksomheder med høj vækst - dvs. i virksomheder med vækst i omsætningen på mindst 10 procent om året gennem de seneste 3 år.

Igen gælder, at en forholdsvis høj andel af lederne ikke har kendskab til virksomhedens økonomiske nøgletal, idet næsten 13 % af de indkomne besvarelser rummer svaret 'ved ikke'. Andelen af 'ved ikke' er til gengæld væsentligt lavere, når det drejer sig om at vurdere virksomhedens position på markedet - nemlig under 1 %, jvf. figur 4.1.

Figur 4.1. Virksomheden er markedsførende i sin branche.



Kilde: Spørgsmål 105, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Se anm. til tabel 4.1.

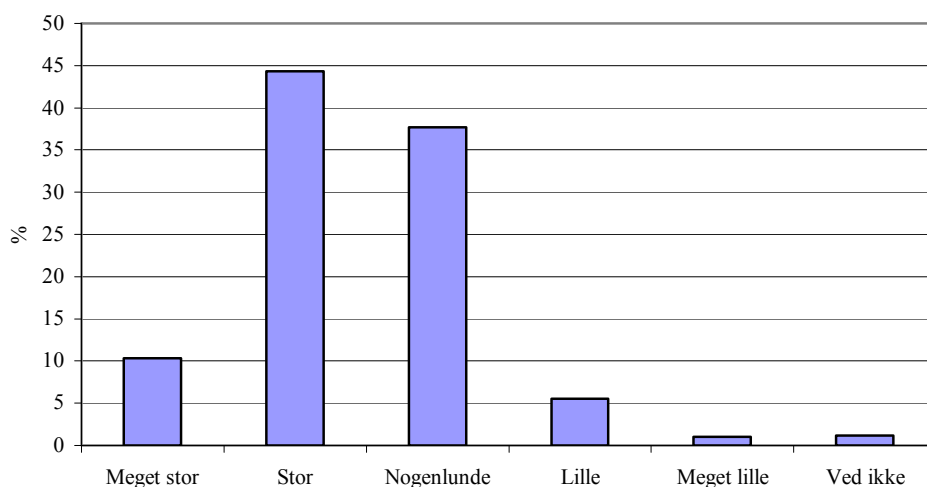
Figuren viser desuden, at over 60 procent af lederne angiver, at de arbejder i virksomheder, der i høj eller meget høj grad er markedsførende indenfor sin branche, hvilket må betegnes som en ganske høj andel.⁶ Dertil kommer, at omkring 25 procent af lederne finder deres virksomhed markedsførende 'i nogen grad', medens kun ca. 12 procent af respondenterne svarer 'i mindre grad / slet ikke' til spørgsmålet. På den baggrund kan det naturligvis diskuteres, om undersøgelsens stikprøve, hvad angår dette performancemål, er helt repræsentativt.

⁵ I analysen nedenfor ses der bort fra kategorien 'ved ikke'. Dette medfører et varierende tab af observationer – spændende fra 1% -14% af de indkomne svar.

⁶ Dette afspejler til dels at undersøgelsespopulationen udgøres af mellemstore og virksomheder.

Virksomhedens overskud og markedsposition hænger naturligvis også sammen med dens effektivitet.⁷ Figur 4.2 viser, at 10 procent af respondenterne finder, at effektiviteten på deres arbejdsplads er 'meget stor' sammenlignet med branchen som helhed og næsten 45% vurderer effektiviteten på deres arbejdsplads til at være 'stor' medens kun ca. 7% angiver at være på en arbejdsplads med 'lille eller meget lille' effektivitet set i forhold til branchen. Der tegner sig således igen et billede af, at de indkomne besvarelser repræsenterer virksomheder, der ligger over middel målt på effektivitet.

Figur 4.2. Hvordan vil du generelt bedømme effektiviteten på arbejdspladsen i forhold til andre virksomheder i branchen?

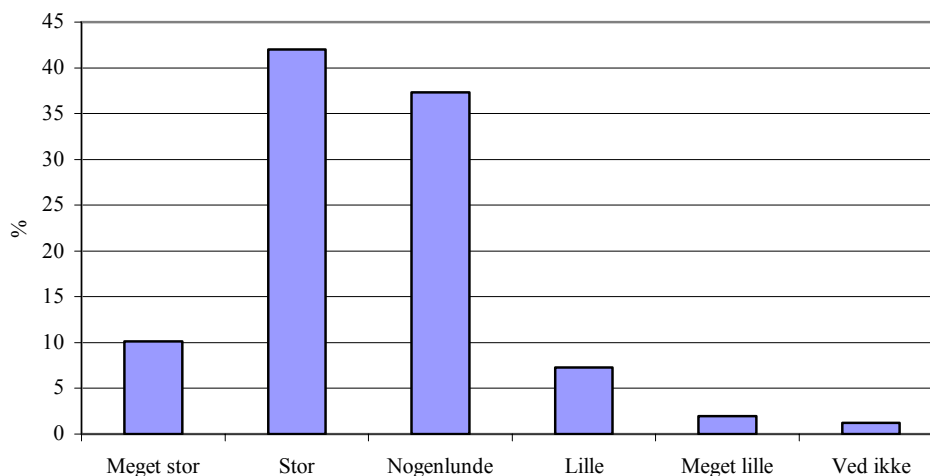


Kilde: Spørgsmål 158, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.
Anm. Se anm. til tabel 4.1.

Dette gælder også, når der fokuseres på medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen (i forhold andre virksomheder i branchen), jvf. figur 4.3. Kun omkring 10 procent af de adspurgte ledere er 'lidt eller meget lidt' tilfredse med deres arbejdsplads, hvilket i øvrigt svarer nogenlunde til andelen af ledere, der angiver en 'meget stor' tilfredshed. I mellemkategorien svarer omkring 80 %, at medarbejdertilfredsheden er 'stor /nogenlunde' i forhold til andre virksomheder i branchen.

⁷ Virksomhedens aktuelle markedsposition afhænger naturligvis af en lang række andre forhold, såsom produktets karakter, adgangsbarriererne til branchen, den historiske udvikling i branchen etc.

Figur 4.3. Hvordan vil du generelt bedømme medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen i forhold til andre virksomheder i branchen?



Kilde: Spørgsmål 158, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Se anm. til tabel 4.1.

Tabel 4.3 viser medarbejdergennemstrømningen i virksomheden. Høj medarbejdergennemstrømning kan som nævnt tages som udtryk for, at arbejdspladsen vurderes som mindre attraktiv. Tabellen viser, at svarene fordeler sig nogenlunde jævnt på de opstillede kategorier. I virksomheder, der vedrører godt 10% af undersøgelsens ledere må medarbejdergennemstrømningen vurderes at være ganske betydelig – over 20% på årsbasis, hvilket kan skyldes ledelsesforhold; men selvfølgelig også andre faktorer som løn, arbejdstid eller konjunkturforhold i branchen etc.

Tabel 4.3. Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt øvrige medarbejdere i virksomheden? (Andel af medarbejderne, som selv har sagt op i løbet af det seneste år)

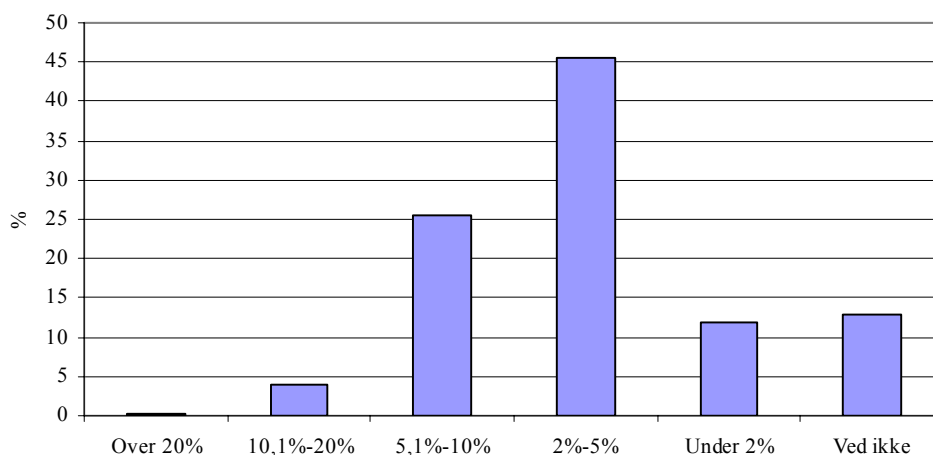
	I procent
Over 20%	10,6
10-20%	21,2
5-9%	26,3
2-4%	16,7
Under 2%	14,8
Ved ikke	10,5
I alt	100 %
Antal svar	1.295

Kilde: Spørgsmål 153, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Se anm. til tabel 4.1.

I den modsatte ende af skalaen ses, at omkring 1/3 af respondenterne arbejder i virksomheder med lav medarbejdergennemstrømning, dvs. under 5 procent, hvilket må anses for at være en ganske lav medarbejdermobilitet. Endelig bør det bemærkes, at 'ved ikke' andelen er ganske betydelig – ca. 10 procent, hvilket naturligvis medfører et vist bortfald i analyserne nedenfor.

Figur 4.4. Hvor højt er det gennemsnitlige sygefravær i virksomheden?



Kilde: Spørgsmål 154, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm. Se anm. til tabel 4.1. 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.

Den sidste performancevariabel er sygefraværet blandt samtlige medarbejdere i virksomheden. Lavt sygefravær må tages som udtryk for gode og veltilrettelagte arbejdsforhold og dermed som en indikator for *betydningen* af god ledelse. Figur 4.4 viser, at sygefraværet typisk er 2%-5% af den årlige arbejdstid, dvs. 3-8 dage. Kun ganske få af undersøgelsens ledere er ansat i virksomheder, hvor sygefraværet må siges at være betydeligt. Under 5% angiver således sygefravær på mindst 10,1%, hvilket svarer til at fraværet omfatter mindst 16 dage årligt. Tilsvarende er andelen af ledere i virksomheder med ekstremt lavt sygefravær (under 2%) også forholdsvist begrænset med ca. 12 procent. Der er således noget mindre variation i sygefraværet end for de øvrige performancemål, hvilket man bør have in mente i forbindelse med analyserne af god ledelse nedenfor.

4.2 Hvad er god ledelse?

Performancevariablene skal i det følgende søges forklaret ved forskellige variable, der karakteriserer ledelsen, kulturen, kommunikationen, de anvendte ledelsesværktøjer, de generelle arbejdsforhold samt andre forhold af betydning i virksomheden. Spørgeskemaets udformning giver mulighed for at tage udgangspunkt i de forskellige spørgsmål, dvs. man kan f.eks. vurdere om virksomheder, der har en centraliseret ledelsesform, svag intern kommunikation etc. klarer sig bedre eller dårligere målt ved kriterierne ovenfor. En anden mulighed er at kombinere forskellige spørgsmål til én indikator, der så antages at karakterisere ledelsesstilen, kommunikationsforhold etc. mere omfattende og generelt.

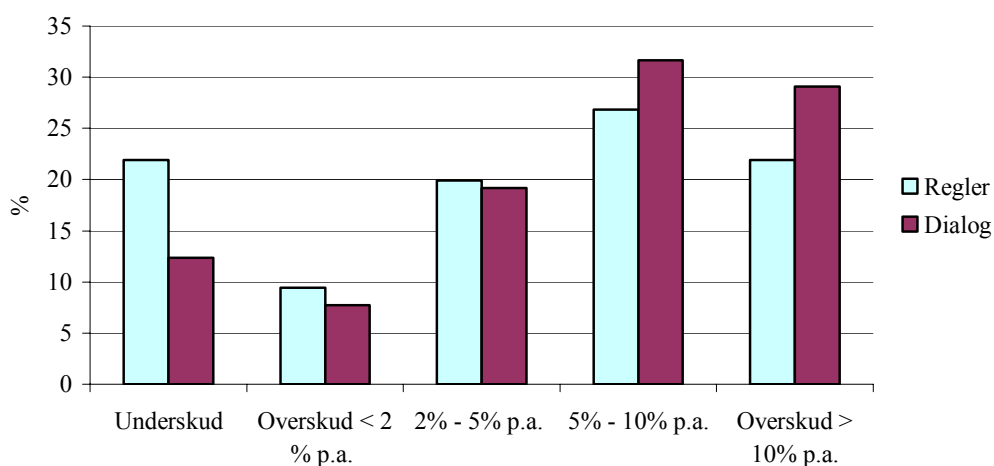
4.2.1 Ledelsesstil

Et væsentligt aspekt af fænomenet 'god ledelse' er, hvorvidt der er en god dialog og et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, hvorvidt medarbejderne føler, at ledelsesstilen er motiverende og udføres med gensidig respekt, og hvorvidt ledelsen bygger på holdninger og værdier. Hvert af disse forhold påvirker potentielt virksomhedens performance; men ofte er det svært at skille virkningen af de enkelte faktorer ud. Derfor vælges

det at beregne én variabel for *ledelsesstil*, der samlet angiver om ledelse i praksis udføres via dialog, samarbejde, holdninger og værdier og via motivation gensidig respekt, dvs. summen af svarene på spørgsmål 27, 29 og 31. Den maksimale værdi af de enkelte spørgsmål er 5, hvis der er svaret 'Slet ikke', mens den minimale værdi af de enkelte spørgsmål er 1, hvis der er svaret 'i meget høj grad'. Herefter deles personerne op efter, om deres 'score' ligger over eller under middelværdien,⁸ og virksomhederne for de personer, hvor summen rent teknisk antager en værdi under middel siges at være virksomheder med dialogbaseret ledelse i forhold til resten af virksomhederne.⁹ På tilsvarende vis er der ud fra spørgsmål 22, 26, 28 og 30 konstrueret en variabel, der viser om virksomhedens ledelsesstil kan siges at være regelbaseret dvs. udøves centraliseret gennem ordre, overvågning og opfølgning.¹⁰ Figur 4.5 viser sammenhængen mellem de to ledelsesformer og virksomhedens overskud.

Figuren viser, at overskudsfordelingen tydeligvis er mest venstreskæv for de virksomheder, hvor ledelsesstilen er dialog baseret, medens fordelingen af virksomheder er mere jævn på de forskellige indtjeningsklasser for de regelbaserede virksomheder. Virksomheder med dialogbaseret ledelse har altså en tendens til at have større overskud.

Figur 4.5. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens overskud i procent af omsætningen (1.aksen).



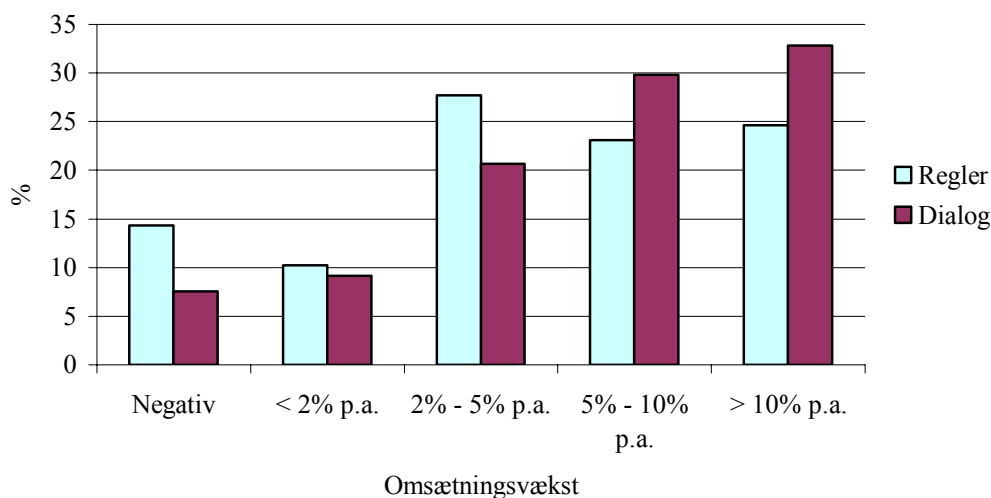
Amn. Ved 'dialogbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens samlede score på spm. 27, 29 og 31 er mindre end 8. Ved 'regelbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens samlede score på spm. 22, 26, 28 og 30 er mindre end 11, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

⁸ Se bilag 2 for en mere detaljeret beskrivelse af konstruktionen af undersøgelsens kombinerede variable.

⁹ Virksomhederne kan naturligvis opdeles i mere end blot to grupper, hvad angår ledelsesstil; men usikkerheden vil i så fald blive øget ganske betydeligt.

¹⁰ De kombinerede variable er både konstrueret ud fra de svar, der vedrører den afdeling af virksomheden, hvor lederen selv er ansat og virksomheden som helhed. De pågældende ledere har nok mest præcist kendskab til den organisation de selv befinder sig i; men omvendt er det også relevant at vurdere ledelsesforholdene på virksomheden som helhed. Det skal dog nævnes, at analyserne nedenfor og figurenes generelle udseende ikke påvirkes nævneværdigt, af om man anvender svarfordelingen for lederens egen afdeling eller svar der vedrører kendskabet til hele virksomheden.

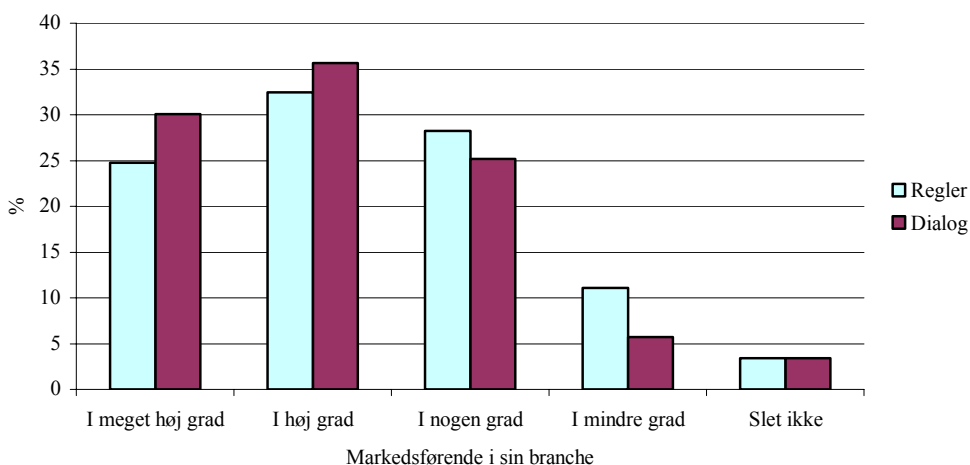
Figur 4.6. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens udvikling i vækst.



Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

I en del virksomheder er det almindeligt at man i stedet for overskuddet fokuserer på virksomhedens vækst som succes mål. Figur 4.7 viser, at der er tydelig forskel på omsætningsvæksten i virksomheder, der karakteriseres ved dialogbaseret ledelse og virksomheder der er regelstyret. Den dialogbaserede ledelse har atter den mest venstreskæve fordeling, dvs. relativt flest virksomheder med høj vækst.

Figur 4.7. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og graden virksomheden er markedsførende i sin branche.



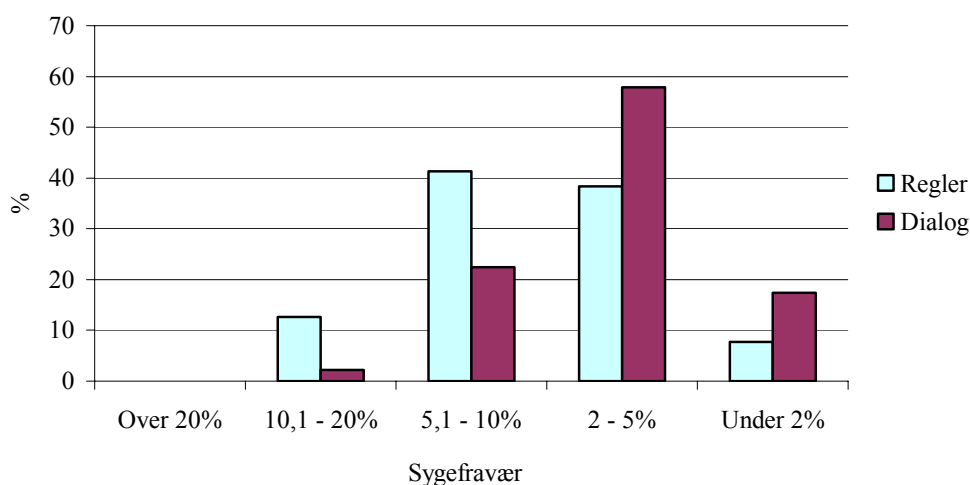
Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

Ses der på virksomhedens markedsposition tegner der sig igen et billede af, at dialogbaserede virksomheder klarer sig bedre end regelstyrede virksomheder, jf. figur 4.7. Virksomheder, der mindst i høj grad er markedsførende er forholdsvis godt repræsenteret

blandt de dialogbaserede virksomheder. Den tilsvarende andel for regelstyrede virksomheder er ca. 8 procentpoint lavere.

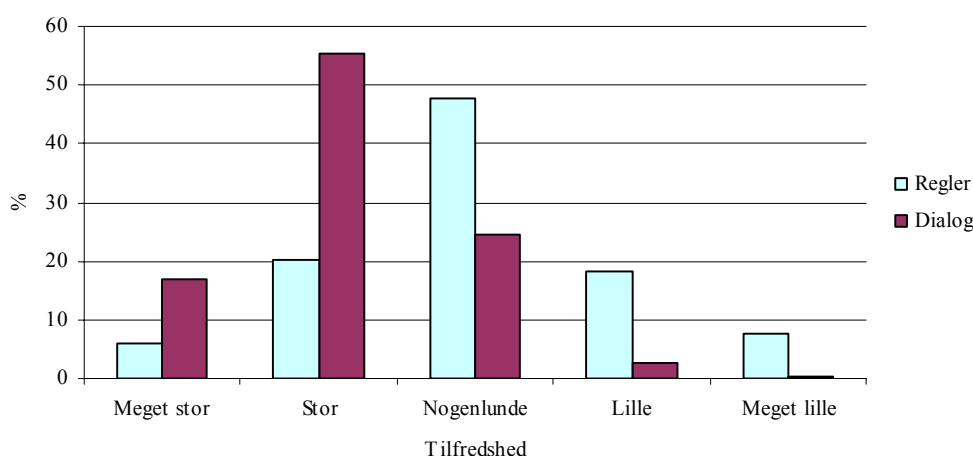
Ledelsesstilen ser også ud til at påvirke de lidt mere bløde performancemål, jf. figur 4.8 - 4.11. Sygefraværet (figur 4.8) er tydeligvis relativt mindre i virksomheder med dialogbaseret ledelse, typisk mellem 2% og 5%. Den typiske værdi for regelbaserede virksomheder er 5%-10%, og i det hele taget er fordelingen i figuren mest venstreskæv for dialogbaserede virksomheder.

Figur 4.8. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens gennemsnitlige sygefravær (1.aksen).



Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

Figur 4.9. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdernes tilfredshed med virksomheden (1.aksen).



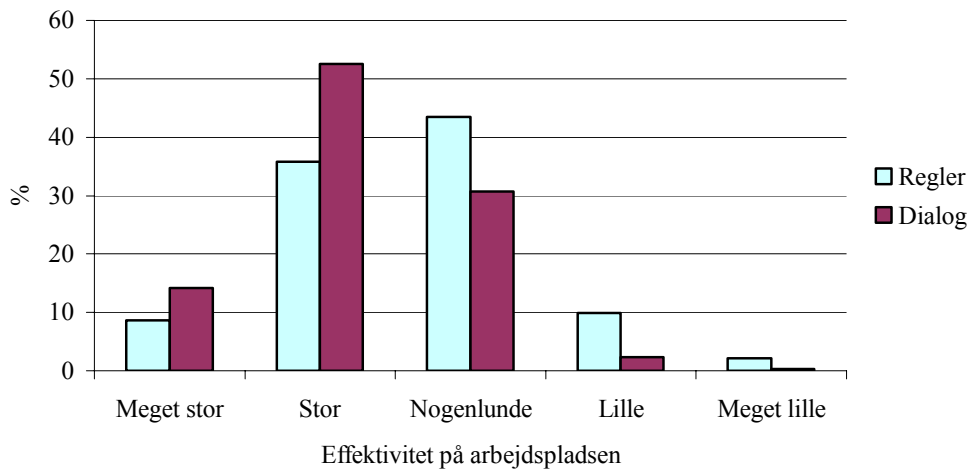
Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

Virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil er desuden karakteriseret ved større medarbejdertilfredshed end virksomheder, hvor ledelsesstilen kan siges at være regelbaseret,

jvf. figur 4.9. I regelbaserede virksomheder er medarbejderne typisk 'nogenlunde tilfredse', medens der i dialogbaserede virksomheder er stor medarbejdertilfredshed.

Effektiviteten vurderes også at være størst i dialogbaserede virksomheder, jvf. figur 4.10. Fordelingen af virksomhederne er klart mere højreskæv end for regelbaserede virksomheder.

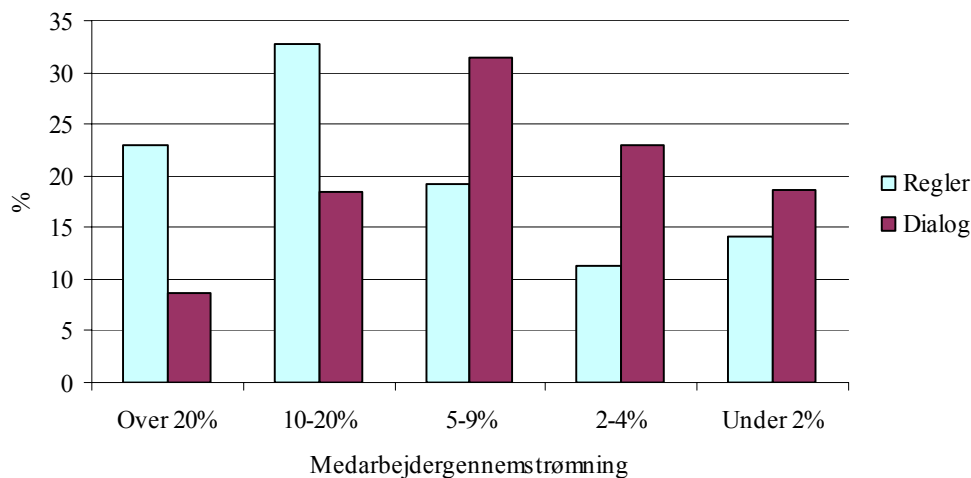
Figur 4.10. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og bedømmelse af effektiviteten på arbejdspladsen.



Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

Medarbejdergennemstrømningen i virksomheden er en anden vigtig pegepind for betydningen af god ledelse. Igen ser det ud til, at dialogbaserede virksomheder har den bedste performance, dvs. har den laveste medarbejdergennemstrømning, jf. figur 4.11.

Figur 4.11. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen



Amn. Se anmærkning til figur 4.5.

Figurerne ovenfor peger i retning af, at ledelsesstilen – der altså er én indikator for god ledelse - påvirker virksomhedernes performance. Dialogbaseret ledelse ser ud til at have en mere positiv effekt på de opstillede succes-kriterier end regelbaseret ledelse. Det skal dog bemærkes, at figurerne viser partielle sammenhænge, dvs. der er ikke taget højde for den indflydelse, der potentielt måtte komme fra andre bagvedliggende faktorer og karakteristika ved virksomheden, jvf. afsnit 5, der viser resultaterne fra en samlet analyse med flere forklaringsfaktorer.

4.2.2 Ledelsesstruktur og organisering

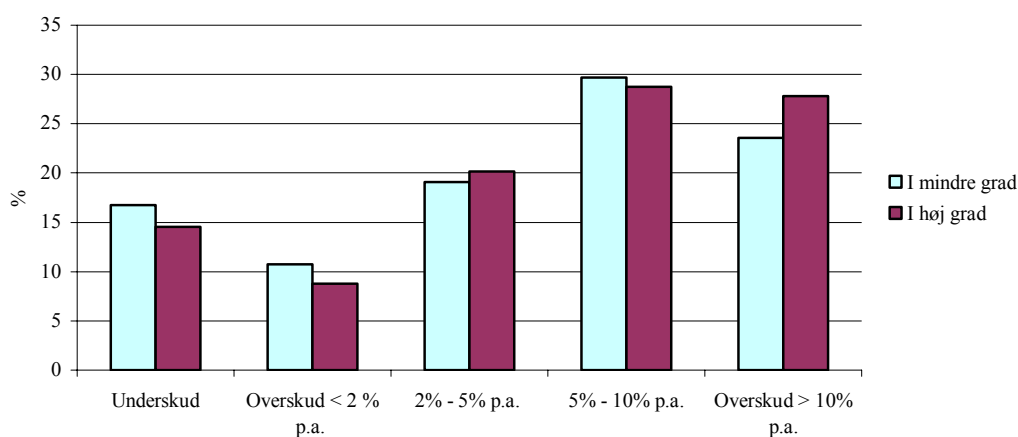
Virksomhederne kan have en mere eller mindre flad ledelsesstruktur, der i varierende udstrækning kan være organiseret i teams og selvstyrende enheder med forskellig grad af uddelegering af beslutninger. Ledelsesformen kan således karakteriseres ved, at

- Der er en flad ledelsesstruktur (spørgsmål 23)
- Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper (spørgsmål 24)
- Beslutninger uddeles så vidt muligt (spørgsmål 25)

Ud fra disse spørgsmål dannes én variabel efter samme principper som ovenfor for graden af en 'team baseret' ledelse, der angiver i hvor høj grad ledelsen karakteriseres af disse tre faktorer.

Figur 4.12 afslører, at der er en tendens til, at de virksomheder, der i høj grad har teambaseret ledelse har en lidt bedre performance - hvad angår overskud - end virksomheder med en mindre grad af teambaseret ledelse. Det er dog tydeligt, at sammenhængen er noget mindre udtalt end sammenhængen ovenfor vedrørende den dialogbaserede ledelse. For virkningen af ledelsens organisering på de øvrige performancemål henvises til figurerne i bilag 9.

Figur 4.12 Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af en 'teambaseret' organisationsstruktur

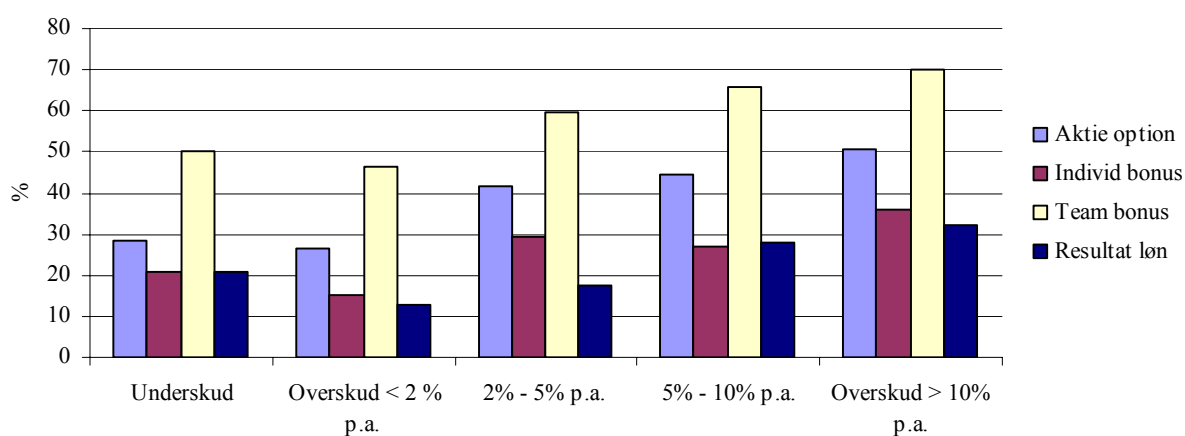


Amn. Ved team baseret organisationsstruktur 'I høj grad' forstås, at summen af lederens svar på spørgsmålene 23, 24 og 25 er mindre end 8, se bilag 1. Figuren bygger på 1.122 svar. Se Dokumentationsrapporten.

4.2.3 Incitamentsbaseret aflønning

Som nævnt tidligere kan virksomheden øge medarbejdernes engagement gennem anvendelse af incitamentsbaserede lønsystemer. Figur 4.13 illustrerer sammenhængen mellem omfanget af de forskellige incitamentsbaserede aflønningsformer såsom aktieoptioner, individ- og team bonus, resultat løn og størrelsen af virksomhedens overskud. Det fremgår heraf, at virksomheder med store overskud i meget større udstrækning gør brug af disse incitamentsbaserede aflønningsformer end virksomheder med et lille overskud. Således anvender godt 30 % af de virksomheder, der har et overskud på mere end 10 % en form for resultatløns, hvor lønnen afhænger af virksomhedens overskud, mod kun ca. 15 % af virksomheder med et overskud under 2 %.

Figur 4.13. Sammenhængen mellem aflønningsformer og virksomhedens overskud



Kilde: Spørgsmål 159 - 162, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Tabel 4.4 viser anvendelsen af resultatløns for forskellige medarbejderkategorier og størrelsen af virksomhedens overskud. Det ses, at virksomheder med tab hyppigere anvender resultatbaserede aflønningsformer til topledelsen end til de øvrige medarbejdere, hvorimod de mest overskudsskabende virksomheder især anvender de resultatbaserede aflønningsformer til de ikke ledende medarbejdere. Dette tyder på, at det ikke er tilstrækkeligt kun at motivere den øverste ledelse gennem incitamentsbaserede aflønningsformer, men at det kan være vigtigt også at skabe incitament hos bredere medarbejdergrupper.

Tabel 4.4. Anvendelse af resultatløn fordelt efter stillingskategori og virksomhedens overskud (procent)

	Underskud	Mindre end 2 procent om året	2 - 5 procent om året	5 - 10 procent om året	Mere end 10 procent om året
Topledelsen	43,8	33,3	26,5	27,3	24,4
Øvrige ledere	20,8	23,3	27,7	21,7	20
Nøglemedarbejdere	14,6	6,7	18,1	16,1	16,3
Alle medarbejdere	20,8	36,7	27,7	34,9	39,3
I alt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kilde: Spørgsmål 162, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

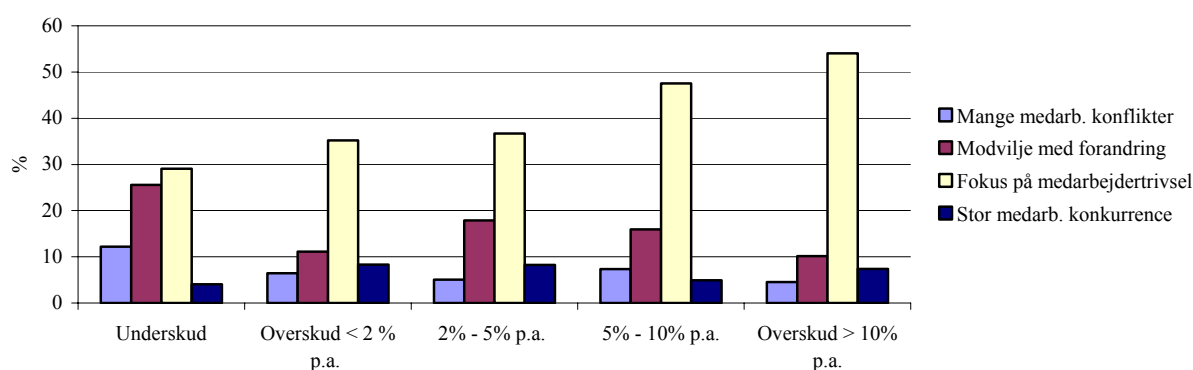
Note: Alle respondenter, der angiver at være privat ansat, er inkluderet.

4.2.4 Virksomhedskulturen

Medarbejdernes indstilling til samarbejde og modstand mod nye initiativer har stor betydning for ledelsens muligheder for at lede virksomheden, og det må derfor forventes, at kulturen i virksomheden har stor betydning for virksomhedens performance.

Figur 4.14 illustrerer sammenhængen mellem virksomhedens overskud og svarene på nogle af spørgsmålene vedrørende virksomhedens kultur. Det ses, at ledernes angivelse af, hvorvidt der i høj grad er tale om mange medarbejder konflikter og modvilje mod forandringer er stærkt aftagende med virksomhedens overskud, så begge problemer er mere end dobbelt så hyppige i virksomheder med underskud. Modsat er der næsten dobbelt så mange virksomheder med et overskud større end 10 %, der i høj grad har fokus på medarbejdertrivsel i forhold til de tabsgivende virksomheder. Det ser derfor ud til, at kulturen har stor betydning for virksomhedens resultater.

Figur 4.14. Sammenhængen mellem virksomhedskulturen og virksomhedens overskud



Kilde: Spørgsmål 43, 45, 45 og 51, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

Anm.: Sammenhængen registreres, hvis respondenter har svaret 'I meget høj grad' eller 'I høj grad' til spørgsmålene.

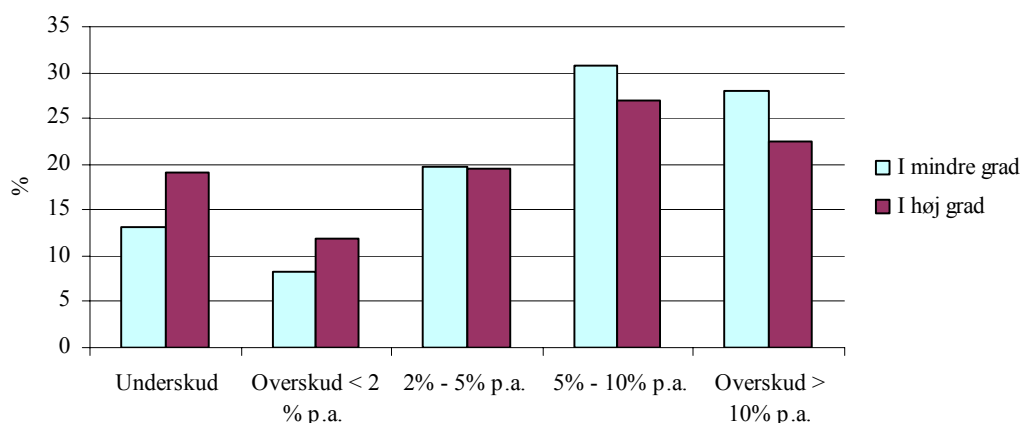
Kombinationen af spørgsmålene

- Der er en udbredt frygt for at begå fejl (spørgsmål 41)

- Den er præget af en "vi gør som vi plejer kultur" (spørgsmål 42)
- Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne (spørgsmål 45)
- Der er langt fra tanke til handling (spørgsmål 49)

giver en samlet indikation af, hvilke arbejdsforhold og normer ledelsen i praksis udmønter sig i. Ud fra de fire spørgsmål er der dannet én variabel efter samme principper som ovenfor for graden af en 'team baseret' ledelse. Variablen angiver i hvor høj grad der er manglende forandringsvilje. Selv om ledelsen er dialogbaseret, kan der i praksis godt være langt fra tanke til handling, modvilje mod forandringer etc.. En kultur med modstand mod forandringer, 'vi gør som vi plejer', frygt for at begå fejl forventes således at have en negativ indflydelse på performancevariablene. Figur 4.15 viser at dette i nogen grad er tilfældet, når man ser på virksomhedens overskud (se bilag 4 for effekten på de øvrige performancevariable).

Figur 4.15. Sammenhængen mellem en virksomhedskultur med manglende vilje til forandring hos medarbejderne og virksomhedens overskud



Anm.: Ved 'I høj grad' forstås, at summen af af sp41, sp42, sp45, sp49 er mindre end 11, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

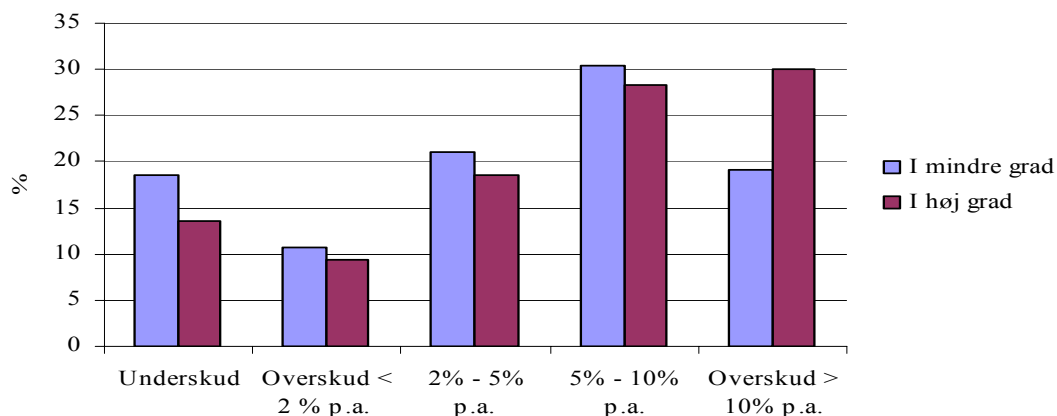
Figuren viser vedrørende virksomhedskulturen, at en mindre grad af modstand mod forandring hos medarbejderne, frygt for at begå fejl etc. ledsages af større overskud. Næsten 60 procent af disse virksomheder har et overskud på mindst 5 procent, hvor den tilsvarende andel for virksomheder, der netop er karakteriseret ved denne negative virksomhedskultur ligger omkring 50 procent. Der ses en tilsvarende forskel blandt lavindtjeningsvirksomheder – blot med modsat fortegn.

Vedrørende samarbejde og medarbejdertrivsel indeholdt spørgeskemaet følgende 5 spørgsmål:

- Der er stor fokus på medarbejdertrivsel (spørgsmål 46)
- Samarbejdet i ledergruppen er godt (spørgsmål 48)
- Der er god omgangstone mellem medarbejderne og ledere (spørgsmål 50)
- Vi er gode til at informere hinanden (lederne imellem) (spørgsmål 52)
- Der er en innovativ kultur (spørgsmål 54)

Ud fra disse spørgsmål er der dannet en aggregeret variabel, der i det følgende benævnes 'godt arbejdsmiljø'. Figur 4.16 viser, at virksomheder, der i høj grad karakteriseres af et 'godt arbejdsmiljø' i højere grad er at finde blandt virksomheder med stort overskud (mindst 10 %) og i mindre grad er repræsenteret blandt underskuds/lavindtjeningsvirksomheder. Ledelse, der resulterer i et 'godt arbejdsmiljø' er således gavnligt for bundlinien i virksomheden.¹¹

Figur 4.16. Sammenhængen mellem 'godt arbejdsmiljø' og virksomhedens overskud



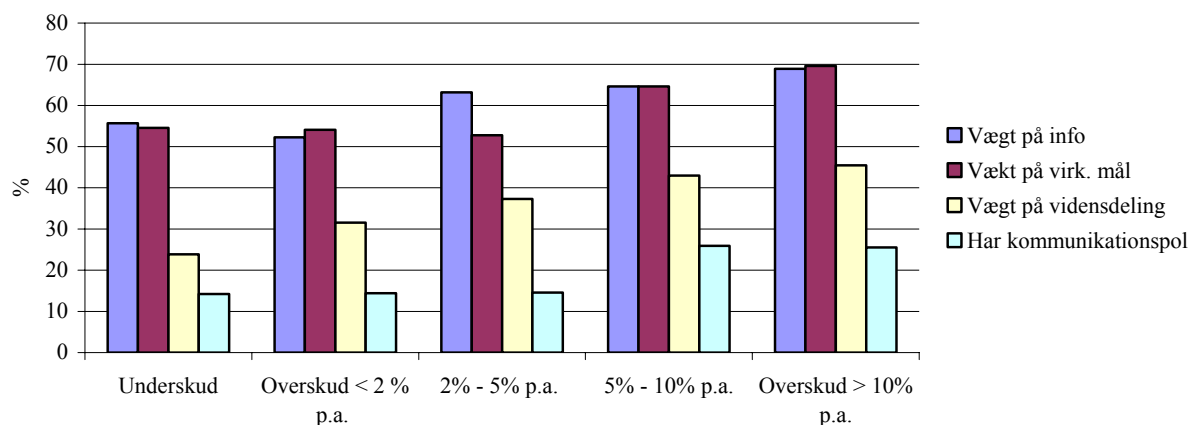
Note: Ved 'I høj grad' forstås, at virksomhedens sum af sp46, sp46, sp50, sp52 og sp54 er mindre end 13

4.2.5 Kommunikation og vidensdeling

Den interne kommunikation af væsentlige forhold i virksomheden og deling af viden mellem medarbejderne påvirker naturligvis også virksomhedens indtjening. I figur 4.17 illustreres sammenhængen mellem omfanget af den interne kommunikation og virksomhedens overskud. Det fremgår heraf, at ca. 70 % af virksomhederne med et overskud på mere end 10 % af omsætningen i høj grad anvender intern kommunikation mod kun ca. 55 % af de virksomheder, der har et lavt overskud eller tab. Det fremgår ligeledes af figuren, at vidensdeling mellem lederen og medarbejderen også er meget mere udbredt i virksomheder med høj indtjening, ligesom disse oftere har en egentlig kommunikationspolitik.

¹¹ Se dokumentationsrapporten bilag 4 for betydningen af 'godt arbejdsmiljø' for de resterende performancevariable.

Figur 4.17. Sammenhængen mellem kommunikation og virksomhedens overskud



Kilde: Spørgsmål 69, 70, 73, 74, se bilag Dokumentationsrapporten, 2.

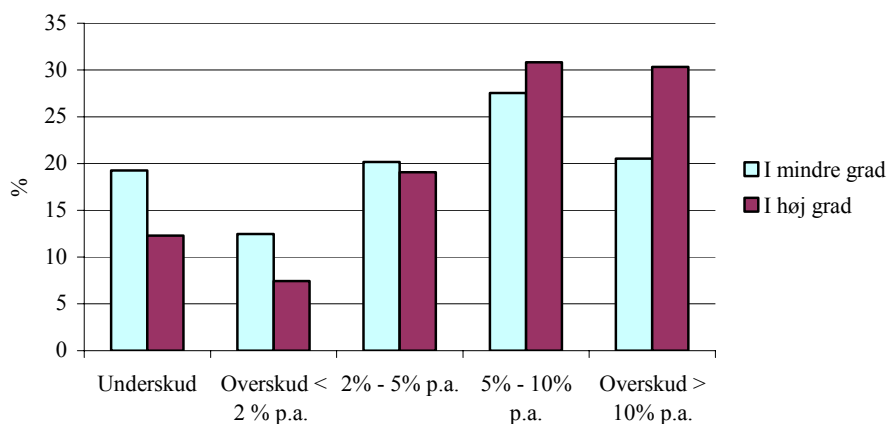
Anm.: Sammenhængen registreres, hvis respondenter har svaret 'I meget høj grad' eller 'I høj grad' til spørgsmålene.

Omfanget af kommunikation og vidensdeling i virksomheden kan sammenfattes i en variabel, hvori følgende 5 spørgsmål fra spørgeskemaet indgår:

- Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse, (spørgsmål 69).
- Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål, (spørgsmål 70).
- Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne, (spørgsmål 72).
- Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne, (spørgsmål 73).
- Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation, (spørgsmål 74).

Figur 4.18 viser, at gruppen af virksomheder, der i høj grad lægger vægt på vidensdeling og god intern kommunikation, kan fremvise næsten 10 procentpoint flere højindtjeningsvirksomheder, dvs. overskud på mindst 10 procent af omsætningen. Det modsatte gælder for virksomheder, der højst har et overskud på 2 procent, her findes relativt færre virksomheder med en høj grad af vidensdeling og kommunikation. En høj grad af intern kommunikation og vidensdeling findes således langt hyppigere i virksomheder med et stort overskud.

Figur 4.18. Sammenhængen mellem den vægt der lægges på intern kommunikation i virksomheden og virksomhedens overskud.

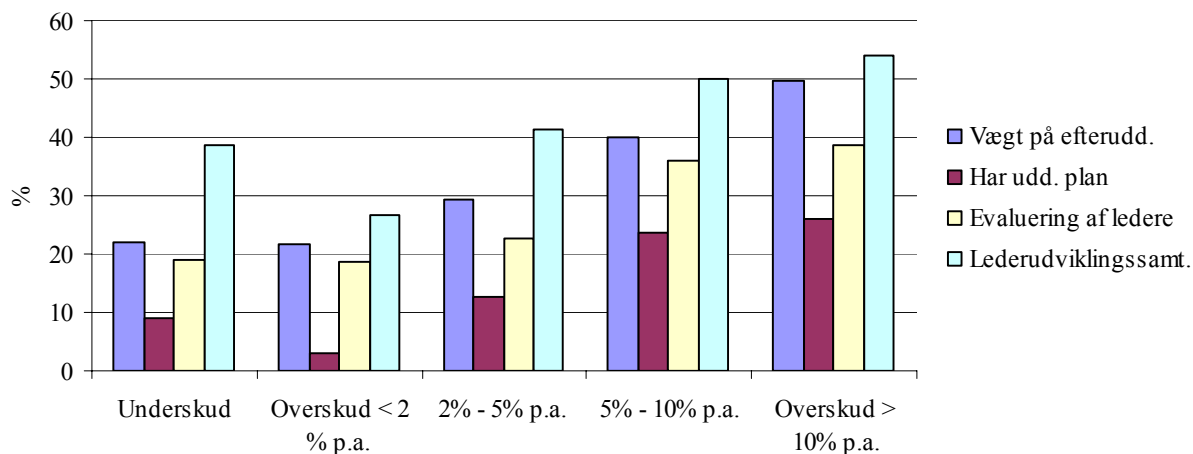


Anm.: Ved 'I høj grad' forstås at virksomhedens sum af sp69, sp70, sp72-sp74 er mindre end 13

4.2.6 Lederudvikling og regelsæt for ledergruppen

Lederudvikling er en vigtig del af personalepolitikken og kan have stor betydning for virksomhedens ledelse og dermed dens performance. Figur 4.19 illustrerer sammenhængen mellem omfanget af efteruddannelse, evaluering af lederne og virksomhedens overskud. Det er tydeligt, at virksomheder med en stor overskudsgrad i meget større udstrækning lægger vægt på efteruddannelse og evaluering af deres ledere i forhold til virksomheder med et lavt overskud eller tab. Ligeledes stiger hyppigheden af lederudviklingssamtaler med virksomhedens overskud ligesom andelen af virksomheder, hvor den enkelte leder har en uddannelsesplan, er markant højere i virksomheder med stort overskud.

Figur 4.19. Sammenhængen mellem efteruddannelse af lederne og virksomhedens overskud



Kilde: Spørgsmål 94, 96, 99, 100, se Dokumentationsrapporten, bilag 2.

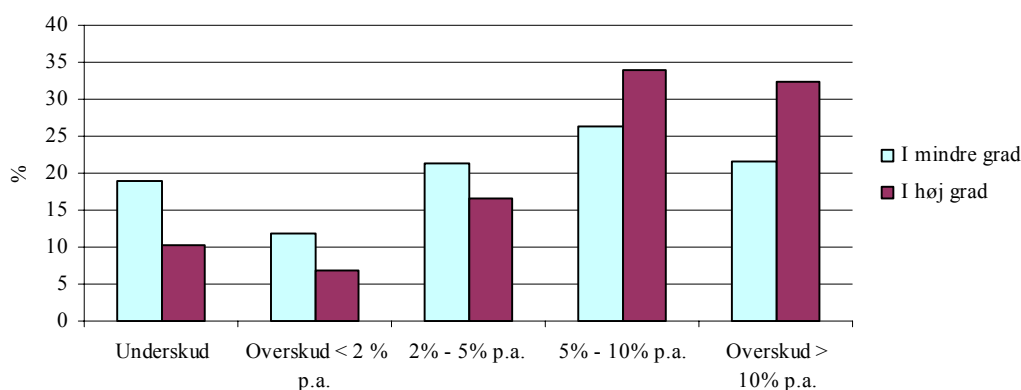
Anm.: Sammenhængen registreres, hvis respondenter har svaret 'I meget høj grad' eller 'I høj grad' til spørgsmålene.

Spørgsmålene vedrørende personalepolitikken for ledelsesgruppen kan ligeledes sammenfattes i en enkelt variabel ved at aggregere følgende 4 spørgsmål:

- Virksomheden har et formuleret regelsæt for god ledelse (spørgsmål 93).
- Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse (spørgsmål 94).
- Virksomheden har en nedskreven personalepolitik specielt for ledergruppen (spørgsmål 98).
- Der foregår systematisk evaluering af lederne (spørgsmål 99).

Figur 4.20 viser sammenhængen mellem den samlede grad af *personalepolitik* for ledelsen og virksomhedens overskud. Et eksplicit fokus på ledelsen som medarbejdergruppe med lederudvikling og evaluering af ledelsen forventes at have en positiv effekt på forskellige performancemål for virksomheden, idet ledelsen bliver mere kvalificeret og bevidst om sin rolle i organisationen. Dette ses da også tydeligt af figuren, idet virksomheder, der har en eksplicit politik for ledelsen, har markant bedre indtjening.

Figur 4.20. Sammenhængen mellem graden af personalepolitik for ledelsen og virksomhedens overskud.



Anm.: Ved 'I høj grad' forstås at virksomhedens sum af sp93, sp94, sp98 og sp99 er mindre end 11

4.2.7 Medarbejdernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø

Et godt arbejdsmiljø, hvor der eksplicit tages vare på at skabe gode fysiske rammer, sikre det psykiske arbejdsmiljø og skabe balance mellem arbejds- og familieliv etc. har selv sagt betydning for medarbejdernes velbefindende. En indsats fra ledelsens side på disse forhold forventes at have en positiv effekt på medarbejdernes motivation, deres loyalitet overfor arbejdspladsen og dermed for virksomhedens produktivitet og indtjening. Et godt arbejdsmiljø må ligeledes forventes at påvirke sygefraværet samt medarbejdergennemstrømningen positivt.

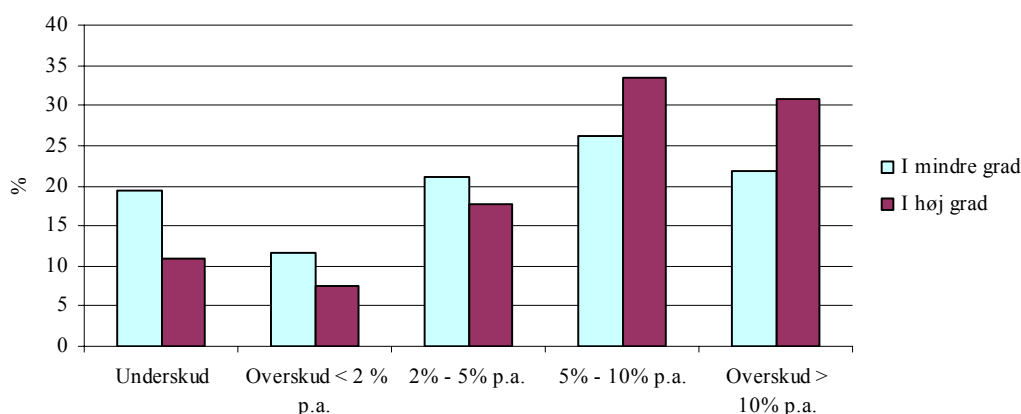
Virksomhedens fokusering på disse sider af arbejdsmiljøet er sammenfattet i en enkelt variabel ved at aggregere følgende 4 spørgsmål:

- Virksomheden arbejder aktivt for at sikre, at medarbejderne har en fornuftig balance mellem familie- og arbejdsliv (spørgsmål 127)

- Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads (spørgsmål 128)
- Virksomheden arbejder aktivt for at sikre et godt fysisk arbejdsmiljø (spørgsmål 129)
- Virksomheden arbejder aktivt for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø (spørgsmål 130)

Figur 4.21 viser tydeligt, at der blandt virksomheder, der i høj grad har fokus på medarbejders trivsel, er relativt mange, som har en høj indtjening. Næsten 65 procent af disse virksomheder har et overskud på mindst 5 procent af omsætningen, mod kun 45 procent for de virksomheder, der i mindre grad satser på det fysiske og psykiske miljø.

Figur 4.21. Sammenhængen mellem betydningen af fokus på 'det fysiske og psykiske' arbejdsmiljø og virksomhedens overskud.



Anm.: Ved 'I høj grad' forstås at virksomhedens sum af sp127-sp130 er mindre end 11

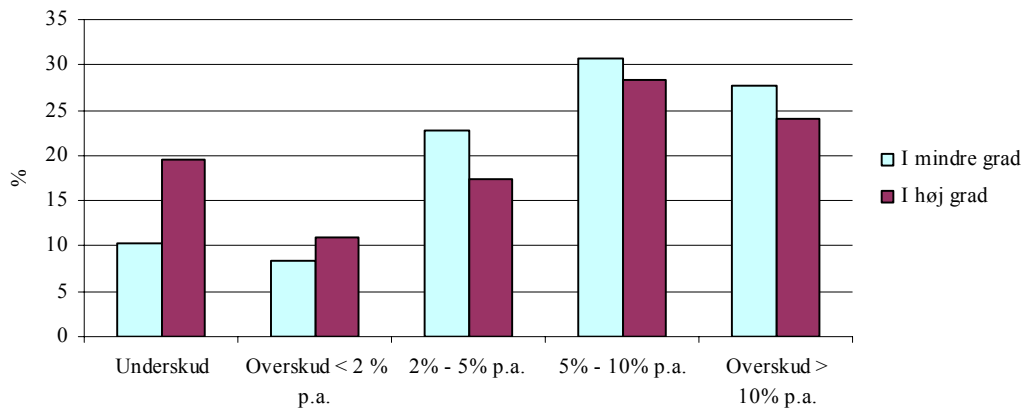
4.2.8 Virksomhedens ydre rammer

Virksomhedens ydre rammer spiller naturligvis også en væsentlig rolle for dens performance. Hvis virksomheden eksempelvis befinder sig på markeder med meget hård konkurrence og følgelig oplever et hårdt eksternt pres, vil indtjening og vækst naturligt være påvirket heraf; men også flere af de mere bløde performancemål som sygefravær, medarbejdertilfredshed kan tænkes at blive påvirket negativt. Med henblik på analyserne i den samlede model, der præsenteres nedenfor, er der derfor konstrueret en variabel, der måler graden af det 'ydre pres' på virksomheden. Følgende 5 spørgsmål indgår i den aggregerede variabel:

- Virksomheden befinder sig i en branche, hvor der er store risici (spørgsmål 106)
- Virksomheder befinder sig i en branche med betydelig konkurrence (spørgsmål 107).
- Virksomheden er udsat for betydelig international konkurrence (spørgsmål 108).
- Virksomheden er på et marked med meget stærk teknologiudvikling (spørgsmål 110).
- Der er store omkostninger ved at træffe forkerte beslutninger (spørgsmål 120).

Figur 4.22 viser, at der blandt gruppen af virksomheder, som er på et marked med store risici og betydelig konkurrence, er forholdsvis flere med lav indtjening end blandt den modsatte gruppe af virksomheder. Næsten 20 procent af disse virksomheder har således underskud mod kun ca. 10 procent blandt virksomhederne på et marked med lav risici.

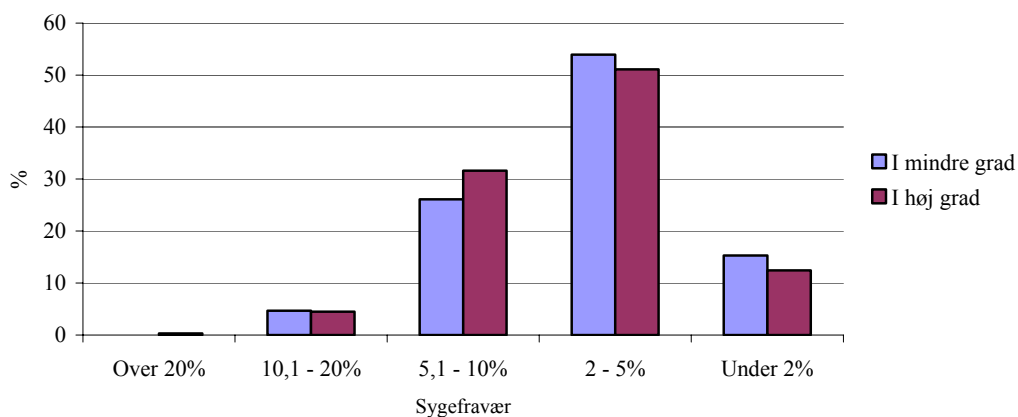
Figur 4.22. Sammenhængen mellem at virksomheden befinder sig i et omskifteligt og risikabelt marked og virksomhedens overskud.



Anm.: Ved 'I høj grad' forstås at virksomhedens sum af sp106-sp108, sp110 og sp120 er mindre end 13

Til gengæld viser figur 4.23 lidt overraskende, at der kun kan spores en svag effekt af de ydre omgivelser på de mere bløde performancemål som f.eks. sygefraværet i virksomheden.

Figur 4.23. Sammenhængen mellem at virksomheden befinder sig i et omskifteligt og risikabelt marked og virksomhedens gennemsnitlige sygefravær.



5 Betydningen af god ledelse – resultater fra en helhedsorienteret analyse

I det følgende diskuteres resultaterne af de mere detaljerede statistiske analyser, der er lavet over spørgsmålet: *Hvilke typer af ledelse har gunstige virkninger på virksomhedens performance?* Sammenhængen mellem performance og ledelse analyseres ved hjælp af de performancemål, der er beskrevet i afsnit 4. Der foretages i dette afsnit en separat analyse af den private sektor, medens den offentlige sektor undersøges nærmere i afsnit 7. Denne opdeling skyldes, at der er stor forskel på de to sektorer, således kan performance bl.a. ikke måles ved overskuddet i en non-profit sektor.

5.1 Indledning

Hidtil har diskussion om sammenhængen mellem ledelse og performance (jf. afsnit 4.2) været baseret på partielle analyser, hvor der udelukkende er set på relationen mellem performance og en ledelsesvariabel ad gangen. Partielle analyser kan imidlertid være misvisende. Der er to årsager dertil. Den første er, at det godt kan være, at forskellige ledelsestiltag virker bedst i ”klynger”.¹² Man kan for eksempel forestille sig, at nogle ledelsesværktøjer virker bedre, hvis de kombineres med specielle former for styring, lederudvikling eller specifikke aflønningssystemer. (Senere i afsnit 5.5 diskuteres betydningen af ”klynger” i lyset af de statistiske analyser.) En anden grund, til at totalanalyser er at foretrække, er, at det kan være vigtigt at tage højde for forskelle mellem branche og virksomhedstyper. Dette gøres ved at inkludere et forholdsvis stort antal kontrolvariable (såsom branchetilhørsforhold, virksomhedens størrelse, ejerskab, mv.) som forklaringsvariable i regressionsanalyserne - vel at mærke ud over de ledelsesvariable der blev diskuteret i afsnit 4.

Inden resultaterne præsenteres er det værd at pege på to forhold, der ikke vil blive analyseret. Det ene er, at der ikke er taget udgangspunkt i en specifik teoretisk model for at lade denne styre valget og specifikationen af den statistiske model. I stedet for har de indsamlede data så at sige fået lov at ”synge”. Dette motiveres først og fremmest med, at formålet ikke har været at teste teorier, men at belyse hvilke former af ledelse, som virker bedst i danske mellemstore og store virksomheder. Hvad der påvirker virksomhedens performance analyseres ved at teste et performancemål ad gangen. Det andet, der ikke analyseres, er således at tage eksplicit højde for, at der vil være koblinger mellem ”hårde” (fx overskud) og ”bløde” (fx medarbejdertilfredshed) performancemål. Årsagen er, at de nødvendige data til dette formål ikke har været til rådighed. For at analysere dette aspekt er det nemlig nødvendigt at have observationer på de samme individer og firmaer fra mindst to forskellige tidspunkter.

Den empiriske strategi kendetegnes ved, at to slags statistiske modeller estimeres. Den første type af modeller estimeres ved - ud over kontrolvariablene - at starte ud med at inkludere samtlige ledelsesvariable i modellen for siden hen at reducere modellen ved hjælp af en stepvis procedure der ekskluderer forklaringsvariable, som ikke er statistisk signifikante. I den anden type af modeller benyttes de på forhånd ”aggregerede” ledelsesvariable (se ovenfor og i bilag 3 i Bilagsoversigten for en nærmere beskrivelse heraf) og inkluderer dem alle samtidig med kontrolvariablene og herefter reducerer modellen som

¹² Den tekniske term er ”komplementaritet”. Derved forstås simpelthen, at effekten af tiltag A er større, hvis det kombineres med tiltag B.

beskrevet ovenfor. Den centrale forskel mellem de to modeller er, at sidstnævnte giver svar på spørgsmålet: *hvilke generelle aspekter af ledelse er vigtige med henblik på virksomheders performance*, mens den første type af modeller giver information om *hvilke specifikke aspekter af ledelse, der betyder noget*. Man kan sige, at det billede, der tegner sig på basis af modeltype 2, er noget mere grovkornet end det, som fås af modeltype 1. Dette afspejles også i, at model 1 typisk er i stand til at forklare en større del af variationen i data end model 2.

5.2 Den økonometriske model

Metodiske overvejelser: Formålet med analysen er at forklare observerede forskelle mellem virksomheders performance, og performance måles ved hjælp af ledernes besvarelser på spørgsmål 163, 166, 105, 158, 153, 154 og 157; se Dokumentationsbilaget og afsnit 4.1 for en nærmere beskrivelse. Performancevariablen er således et tal mellem 1 og 5, hvor 1, med mindre andet er angivet, står for lavest og 5 for højest. Lad os tage et eksempel: for overskud angiver værdien 1, at virksomheden i det seneste regnskabsår havde et underskud, mens værdien 5 betyder, at firmaet havde et overskud, der var større end 10 procent målt i forhold til omsætningen. Variablen, som den statistiske model skal forklare, er således ordinal¹³ og diskret. Dette stiller til gengæld nogle specifikke krav til den statistiske model, som skal estimeres. Mere præcist indebærer det, at der estimeres en såkaldt *ordered probit*-model, som præsenteres nærmere i Bilag 6. Eftersom der for et antal virksomheders vedkommende er flere ledere, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er der i estimationerne af *ordered probit*-modellerne brugt en procedure,¹⁴ som tager højde for, at der kan findes en intragrupperkorrelation i variablen og korrigerer standardfejlen.

Ordered probit-modeller estimeres ved hjælp af maximum likelihood og giver ligesom i standard regressionsanalyse for kontinuerlige, kardinale variable et koefficientestimat til hver enkel forklaringsvariabel. I forbindelse med *ordered probits* har koefficienterne imidlertid ikke en ligefrem fortolkning, og som resultat præsenteres derfor i stedet for de enkelte forklaringsvariables *marginaleffekter*, som er beregnet på basis af koefficientestimerne.

Der beregnes en marginaleffekt for hver af de 5 værdier, som venstresidevariablen kan antage. Marginaleffekterne har følgende fortolkning: De angiver, hvor meget sandsynligheden for, at variablen skal antage en specifik værdi (fx 5), ændres, når højresidevariablen ændres. Hvis højresidevariablen er kontinuerlig, beregnes marginaleffekten i dens gennemsnitsværdi; hvis den er en diskret 0/1-variabel, angiver marginaleffekten, hvor meget sandsynligheden ændres, når den diskrete variabels værdi ændrer sig fra 0 til 1.

Eftersom performance-variablene kan antage fem værdier, er der fem marginaleffekter for hver enkelt forklaringsvariabel. For at spare plads og for at præsentere resultaterne på en overskuelig måde vises kun marginaleffekterne for yderpunktsværdierne (teknisk 1

¹³ Det vil sige, den giver værdifuld information om, hvad der er større eller vigtigere. Den adskiller sig imidlertid fra kardinale mål, fordi man ikke kan sige, at differensen mellem 5 og 3 er to gange større eller vigtigere end differensen mellem 2 og 1.

¹⁴ Cluster (varname) i STATA version 9.

og 5).¹⁵ Desuden præsenteres margineffekterne grafisk; det indebærer, at den relative betydning (størrelse) af de enkelte variables margineffekter kan studeres visuelt.

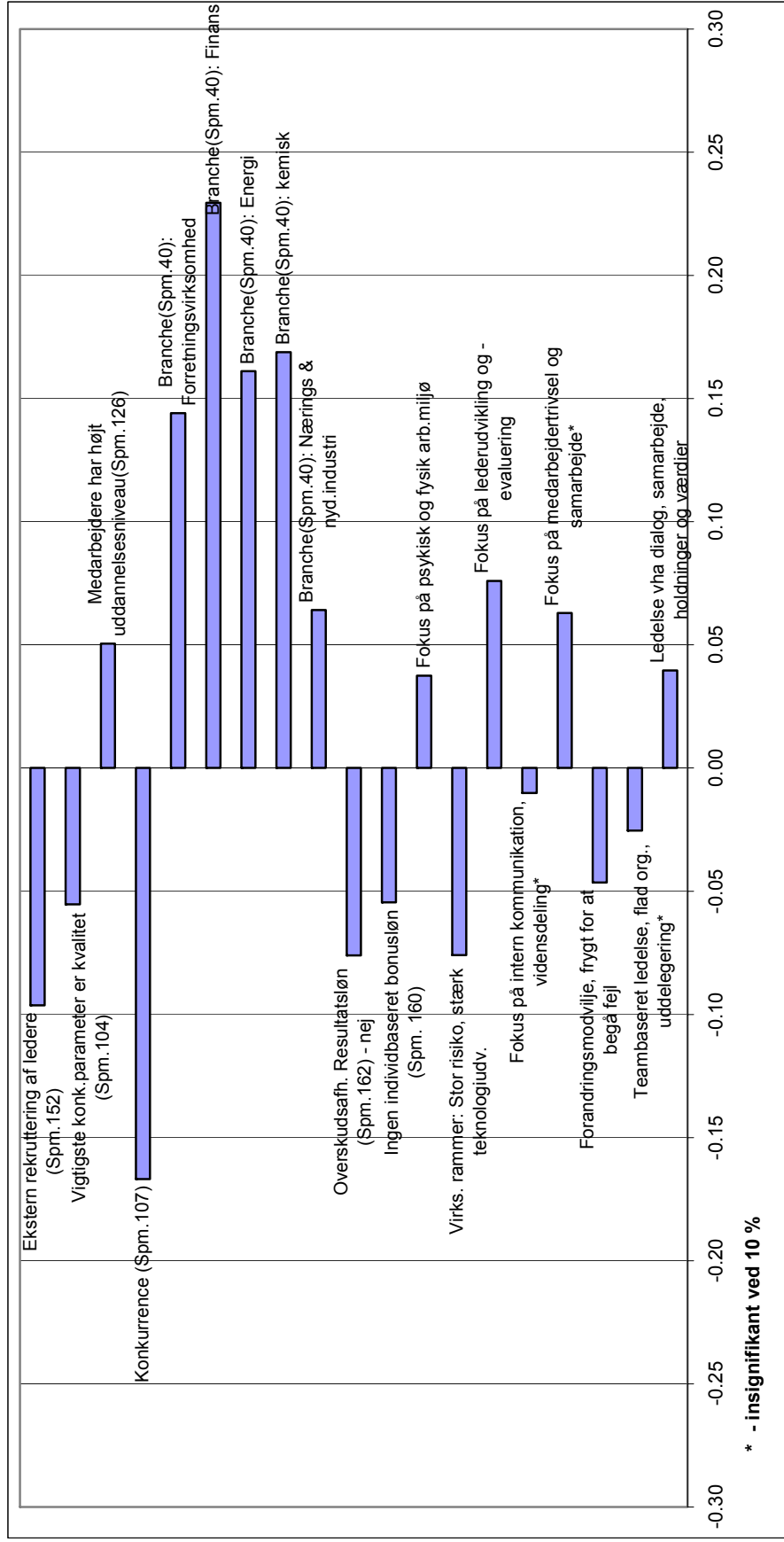
5.3 Privat sektor, aggregerede performance-variable

I dette afsnit præsenteres resultaterne for den private sektor og der ses først på estimater fra modeller, hvor ledelsesvariablene er aggregerede. De aggregerede variable beskriver ledelsesform, organisationsstruktur, virksomhedskultur og – kommunikation, forandringsmodstand i organisationen, arbejdsmiljø, lederudvikling og psykisk arbejdsmiljø i virksomhederne og er konstrueret som indekser fra et antal delspørgsmål; se Bilag 3 i Bilagsoversigten.

Først præsenteres betydningen af god ledelse for bundlinjen - altså overskuddet i det seneste år. Af figur 5.1 fremgår det, at nogle brancher har et betydeligt højere overskud end andre (forretningsvirksomheder, kemi-, energi- og finansbrancherne). Videre kan vi notere, at firmaer (i) der hovedsagelig benytter sig af intern rekruttering til lederpositioner, (ii) hvis vigtigste konkurrenceparameter er kvalitet, samt (iii) hvis personale har et lavt uddannelsesniveau, har et mindre overskud. Af ledelsesvariablene har resultatløns og individbaserede bonusordninger de største positive effekter på virksomhedens overskud. En anden ledelsesvariabel, som har en vis betydning for størrelsen af overskuddet, er forekomsten af lederudviklingsprogrammer. Virksomheder, som er udsat for et stort ”ydre pres” i form af store risici, betydelig konkurrence og stærk teknologiudvikling, har ifølge resultaterne et lavere overskud end andre firmaer. Her bør det imidlertid noteres, at kausaliteten kan gå begge veje; det er muligt, at ledere i firmaer, hvis overskud er mindre eller tilmed negativt, er mere tilbøjelige til at karakterisere deres arbejdsplads som mere risikopræget.

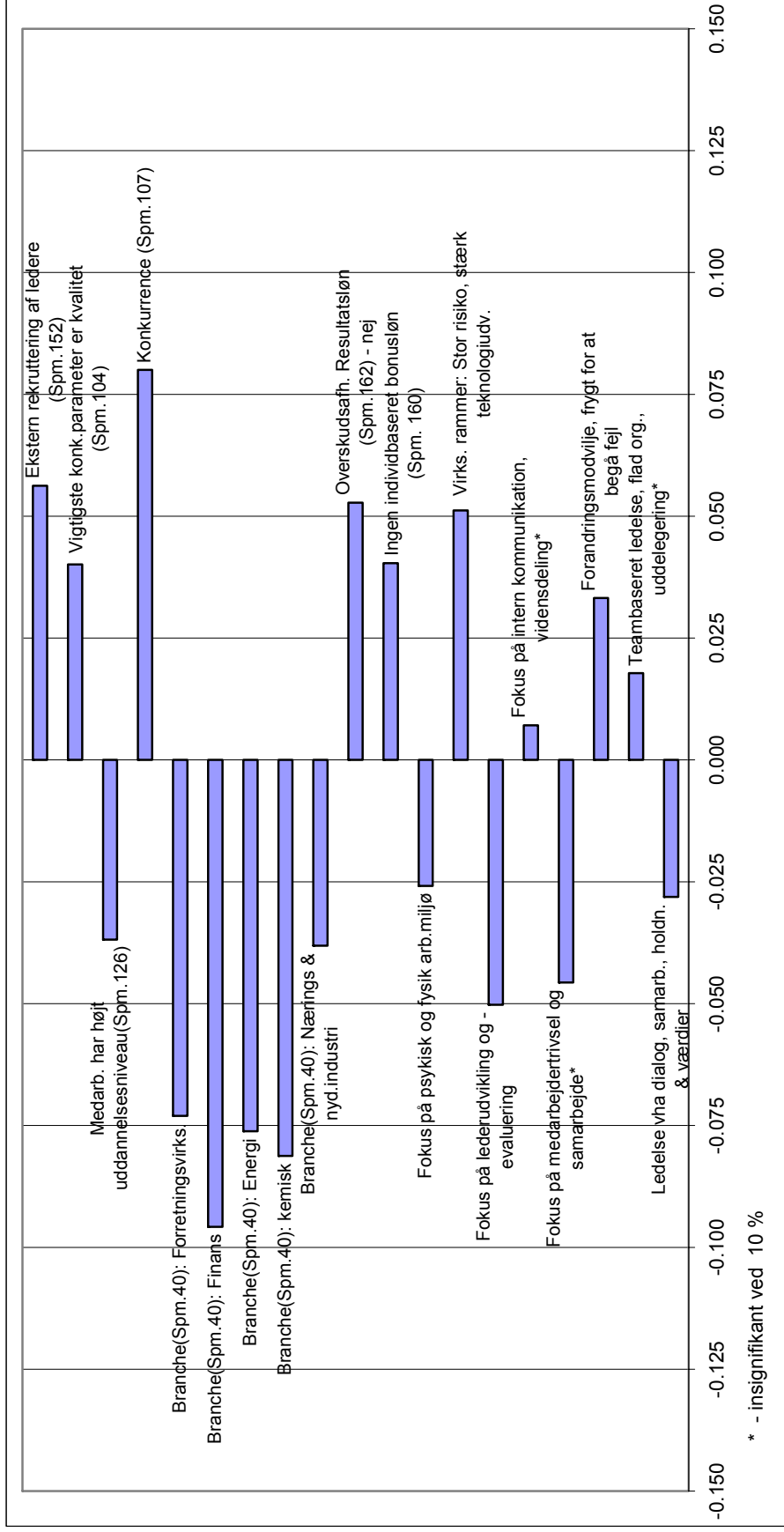
¹⁵ I Dokumentationsrapporten, bilag 7 findes tabeller, som indeholder såvel koefficient- som margineffektestimater for værdierne 1, 3 og 5.

Figur 5.1.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har et overskud på mere end 10 % p.a.



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har et overskud på mere end 10 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

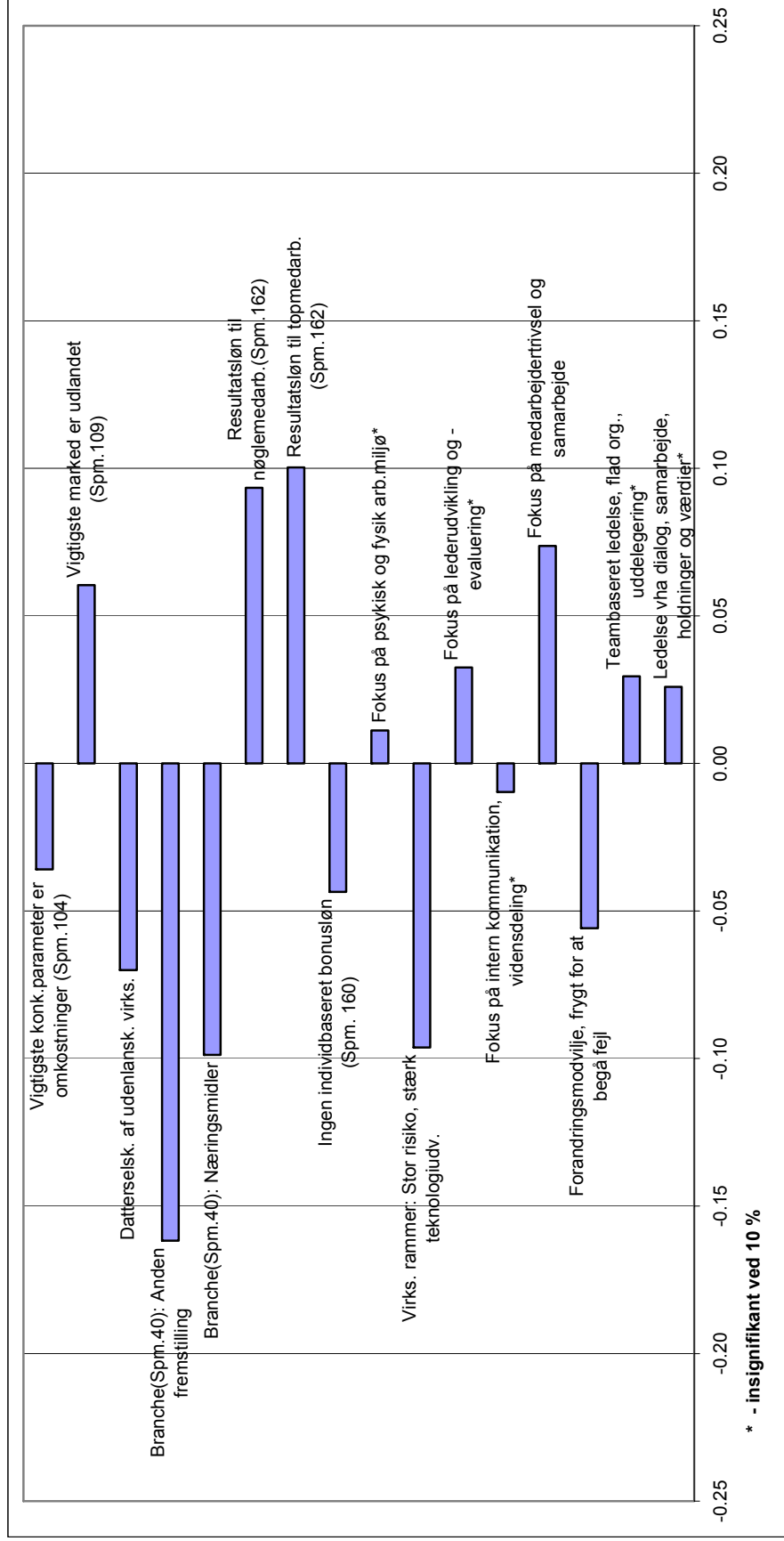
Figur 5.1.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har et underskud



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har et underskud, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

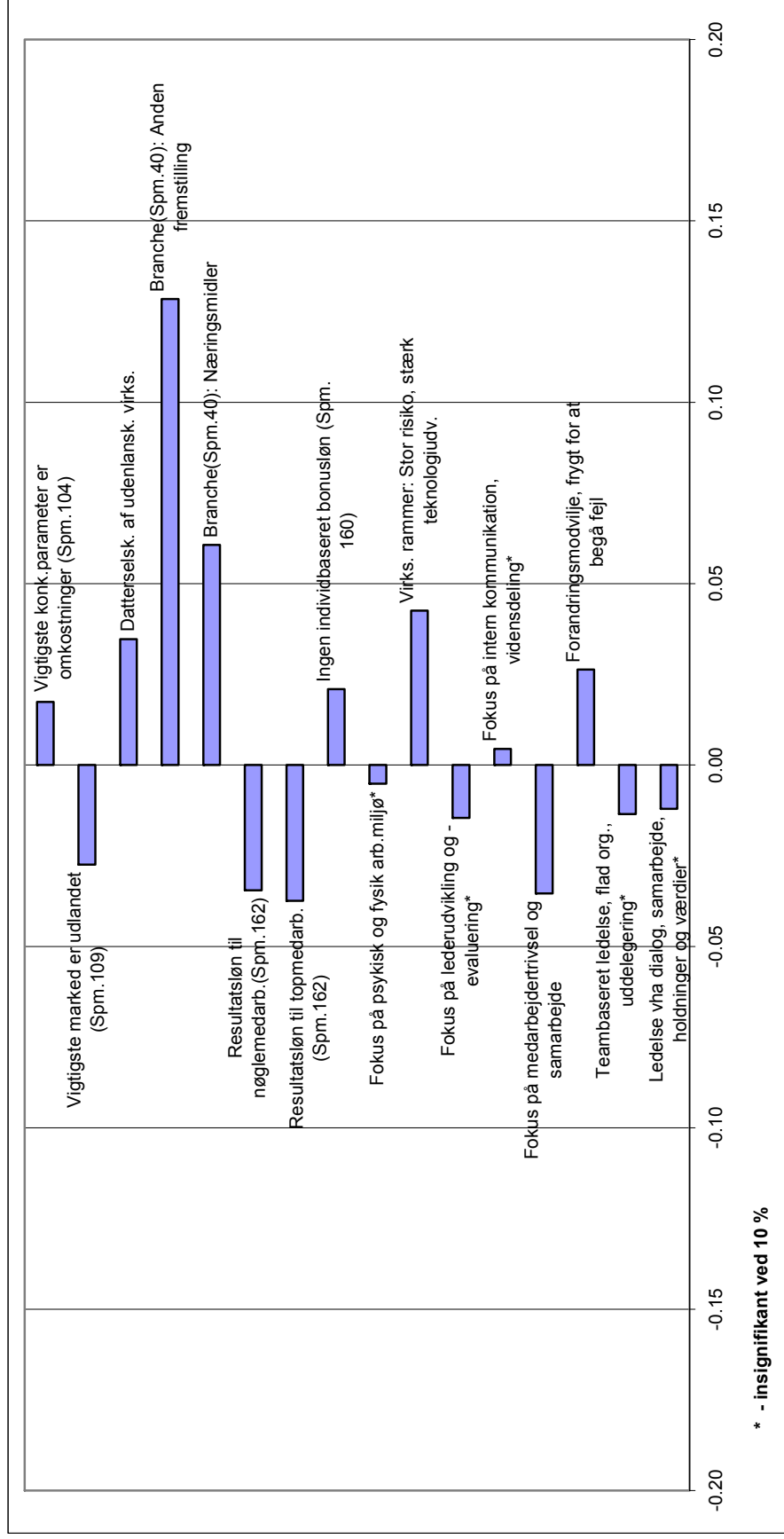
De andre aggregerede ledelsesvariable såsom psykisk arbejdsmiljø, forandringsvilje og dialogbaseret ledelse har mindre effekter. Og hvordan det øvrige arbejdsmiljø, kommunikationen og organisationshierarkiet ser ud spiller slet ingen rolle. I den *detaljerede analyse* vil denne konklusion imidlertid blive revideret noget.

Figur 5.2.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en vækst på mere end 10 % p.a.



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en vækst på mere end 10 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

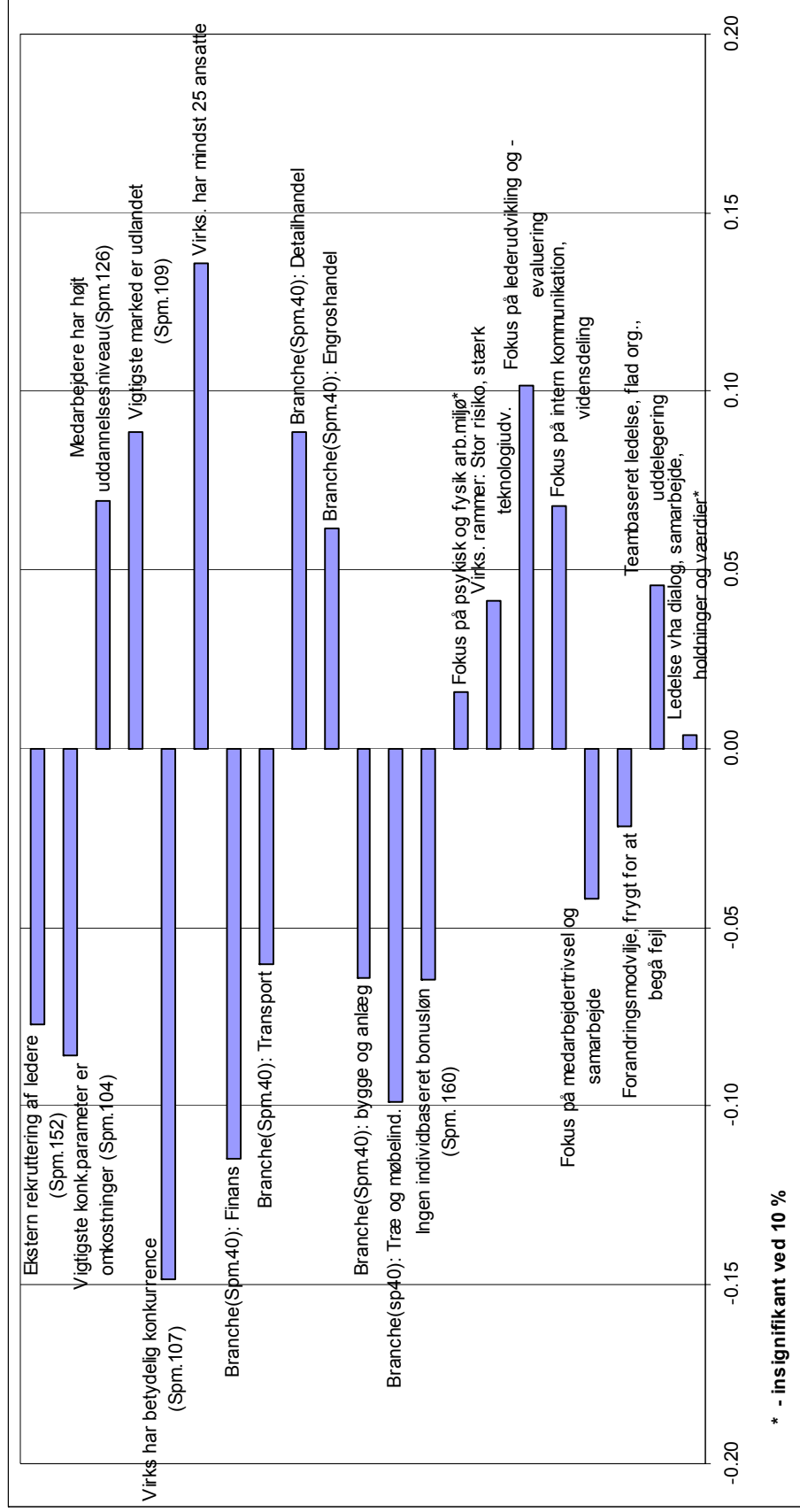
Figur 5.2.b. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden har en negativ vækst.



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en negativ vækst, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

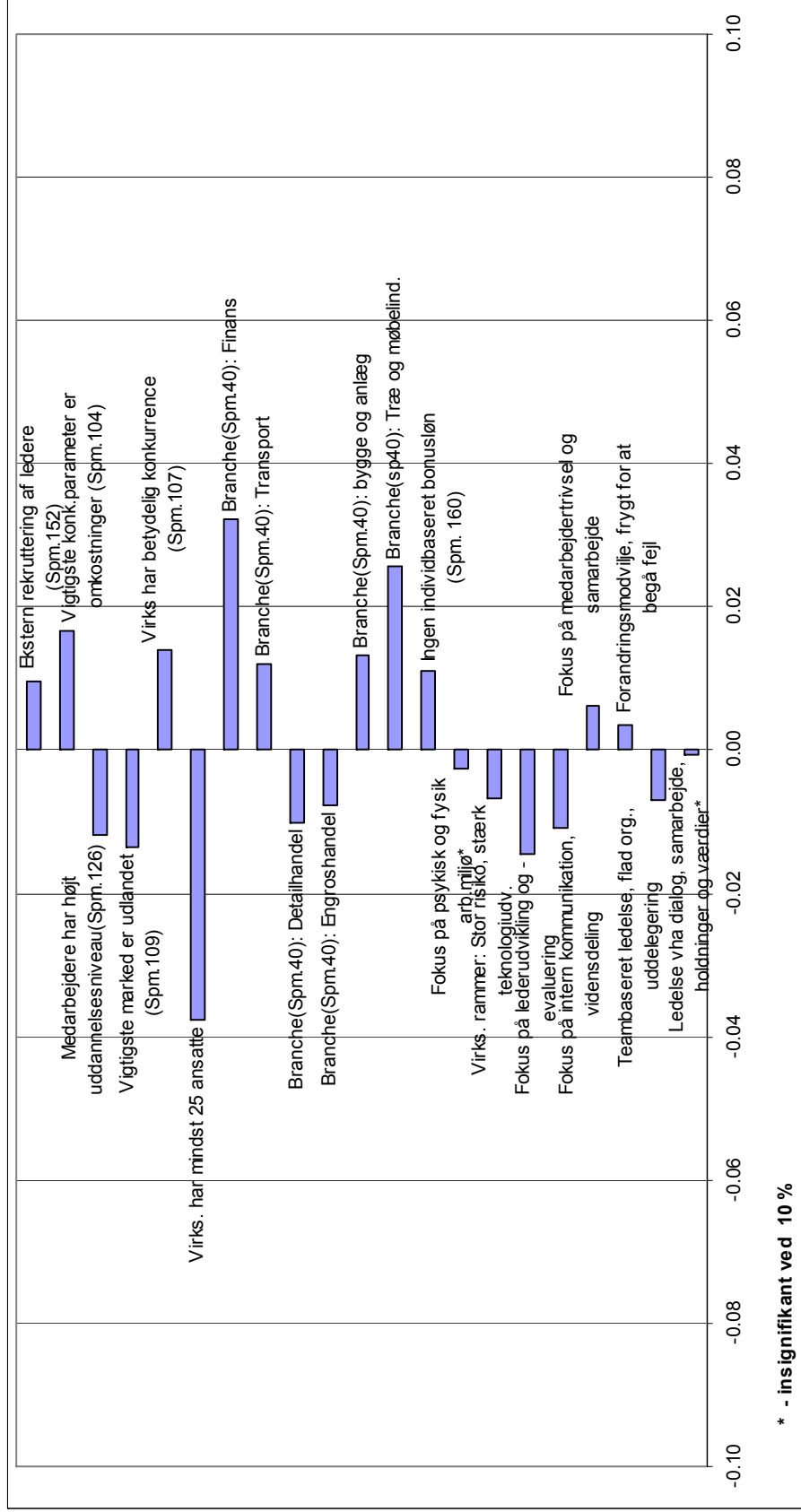
Figur 5.2 og 5.3 viser marginaleffekterne for to andre ”hårde” eller objektive performance-mål: gennemsnitlig vækst i de tre sidste år hhv. i hvilken udstrækning virksomheden er markedsførende i sin branche. Det ses, at stærkt voksende virksomheder kendetegnes af resultatlønsordninger for nøglemedarbejdere og topledere, forandringsvilje samt et fokus på samarbejde, arbejdsmiljø og trivsel. Sandsynligheden for, at et firma er markedsførende i sin branche, er positivt påvirket af om virksomheden fokuserer på lederudvikling, intern kommunikation og en flad organisation.

Figur 5.3.a. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden i meget høj grad er markedsførende i sin branche



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden i meget høj grad er markedsførende i sin branche, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

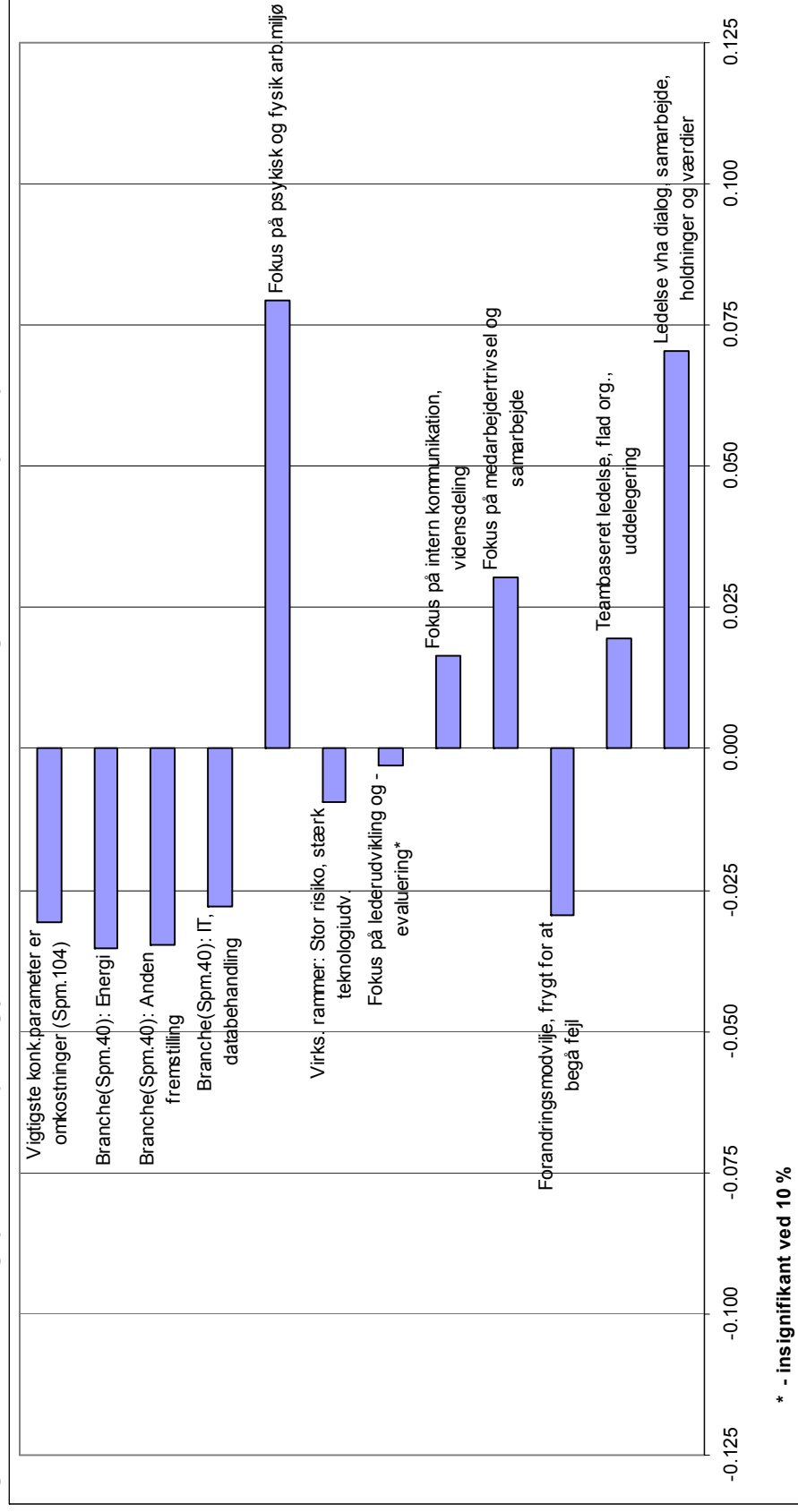
Figur 5.3.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden slet ikke er markedsførende i sin branche



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden slet ikke er markedsførende i sin branche, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

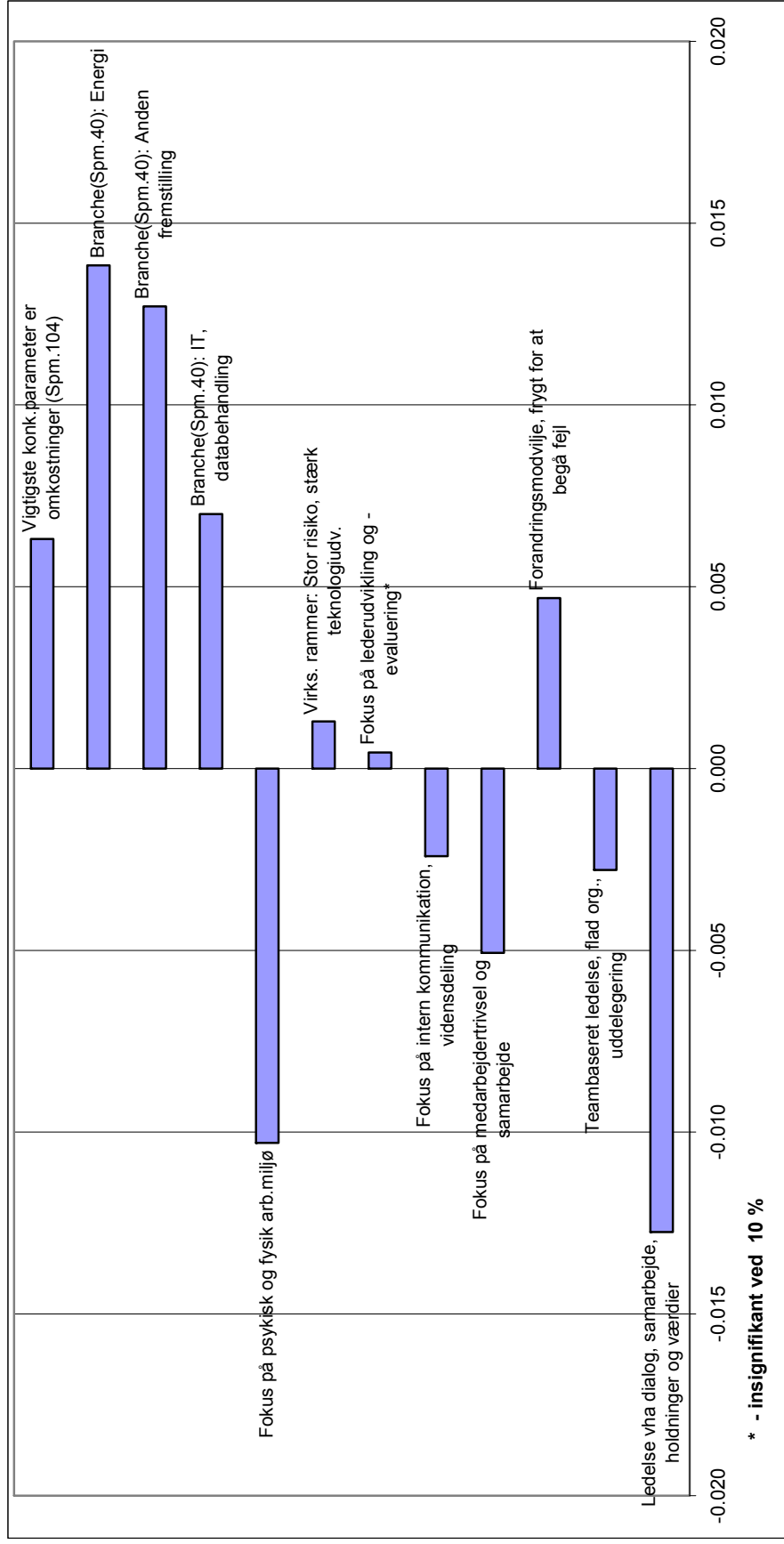
De næste performancemål er relateret til medarbejdernes velbefindende og tilfredshed med deres arbejdsplads. Disse adskiller sig fra de traditionelle performancemål på to måder. For det første indeholder de et større element af subjektivitet. For det andet er der betydeligt mindre spredning i disse variable; se f.eks. figur 4.3 i afsnit 4.1. Følgelig kan den statistiske model ”forklare” en væsentlig højere andel af variationen i de bløde faktorer – især medarbejdertilfredsheden – end i de hårde, objektive faktorer.

Figur 5.4.a. Forskellige faktorerers betydning for at virksomheden har en meget stor medarbejdetilfredshed



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget stor medarbejdetilfredshed, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

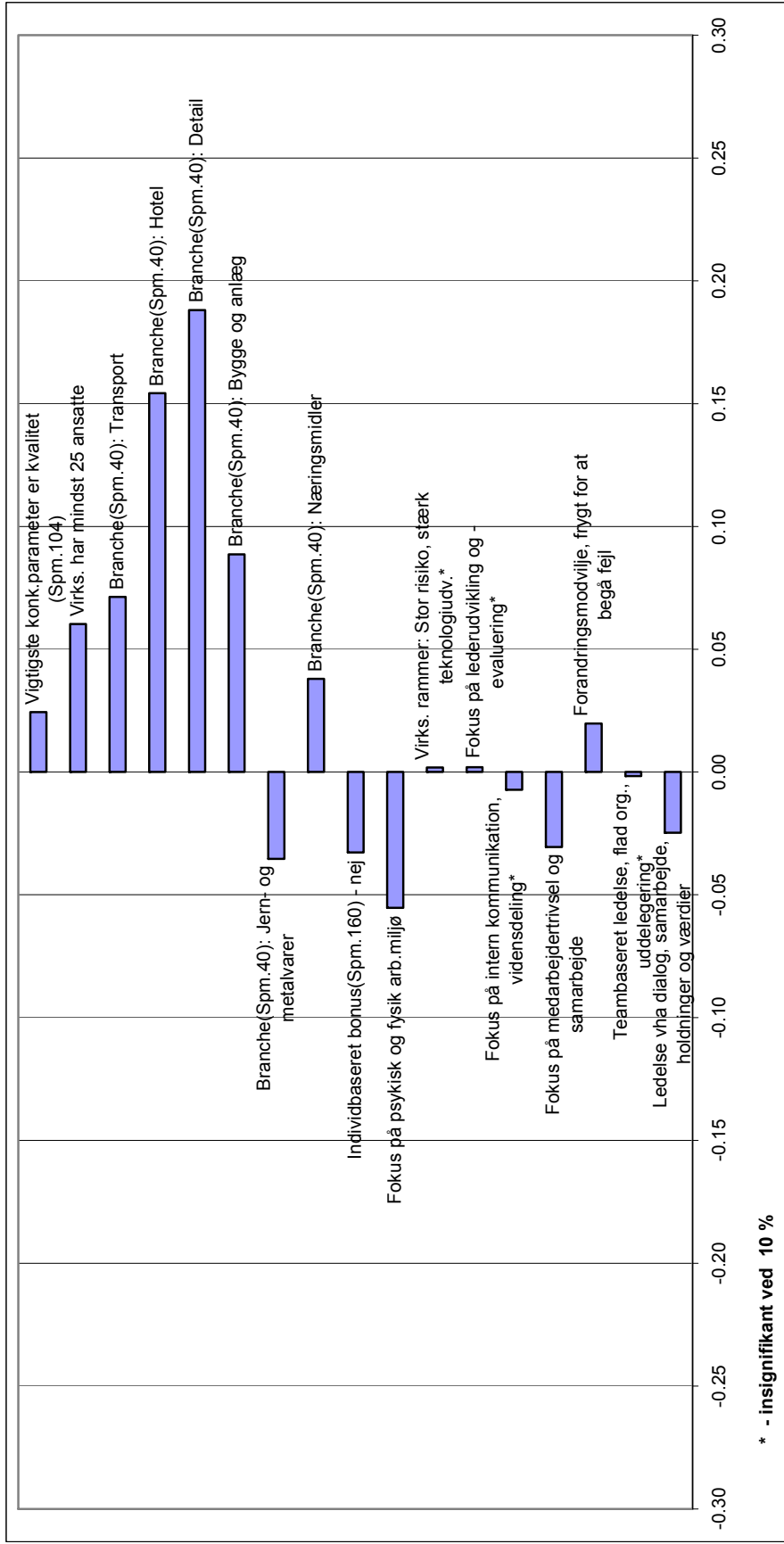
Figur 5.4.b. Forskellige faktorerens betydning for at virksomheden har en meget lille medarbejdertilfredshed



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget lille medarbejdertilfredshed, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

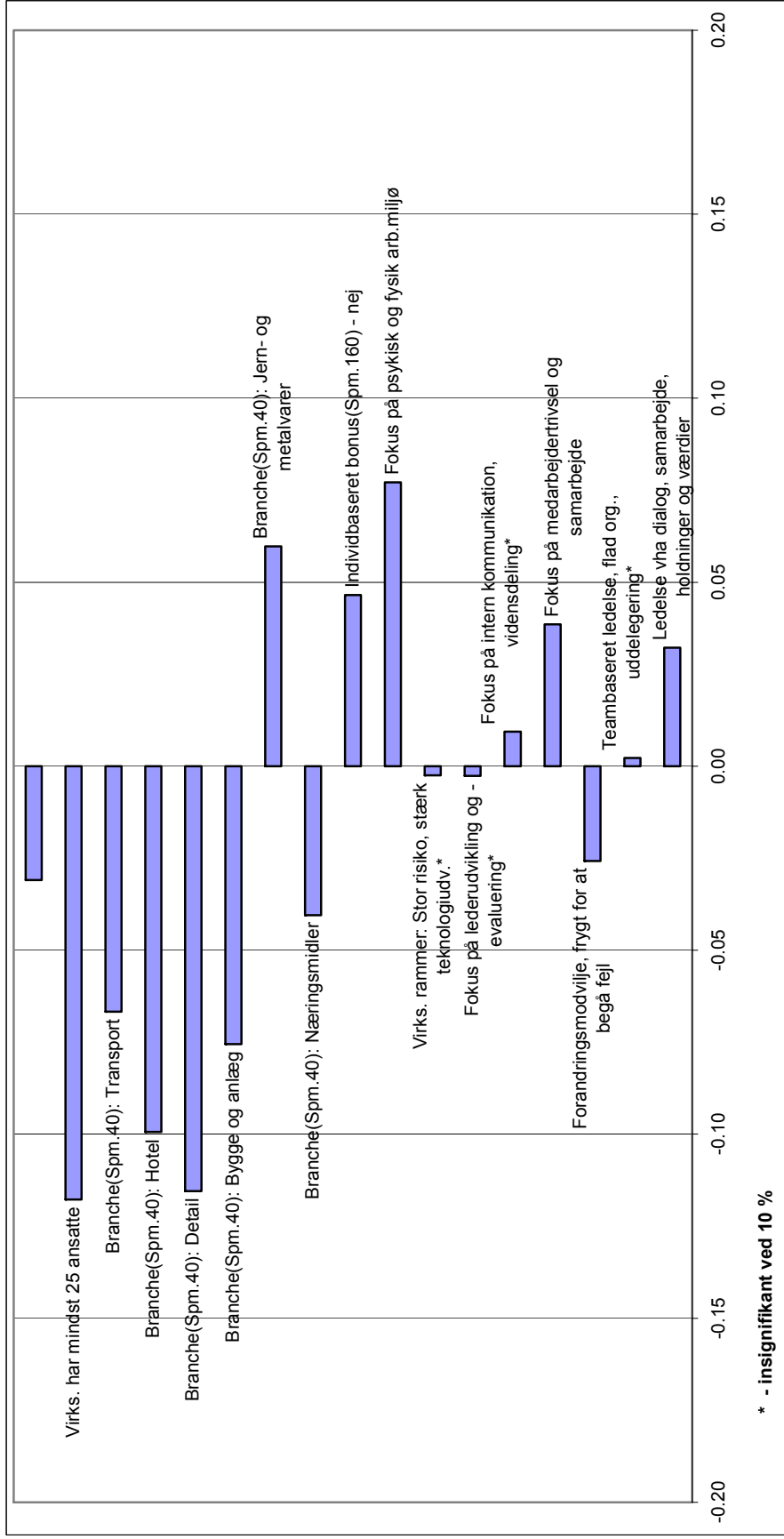
Det første mål, der analyseres – se figur 5.4 – er lederne vurdering af medarbejdertilfredsheden i deres firmaer, mens den anden – se figur 5.5 – er medarbejdergennemstrømningen i firmaet samt sygefraværet. Her er det vigtigt at notere, at værdien 1 i figur 5.4 angiver en meget stor medarbejdertilfredshed, mens den i figur 5.5 angiver en meget høj medarbejdergennemstrømning. Ud fra disse figurer fremgår det, at de to klart vigtigste ledelsesvariable, måske ikke overraskende, er psykisk arbejdsmiljø og dialogbaseret ledelse. Forandringsmodstand spiller også en vis rolle; enten er mindre tilfredse medarbejdere mindre parate til at acceptere forandringer, eller også skaber en organisation kendetegnet af forandringsuvilje utilfredse medarbejdere. Det er værd at bemærke, at forskelle i lederudvikling, organisationens hierarkiske struktur og den interne kommunikation spiller en knap så fremtrædende rolle for at forklare forskelle mellem virksomheder med henblik på medarbejdertilfredshed. En faktor, som påvirker medarbejdertilfredsheden negativt, er, hvis omkostninger er en central konkurrenceparameter for virksomheden.

Figur 5.5.a. Forskellige faktorerens betydning for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på over 20 %



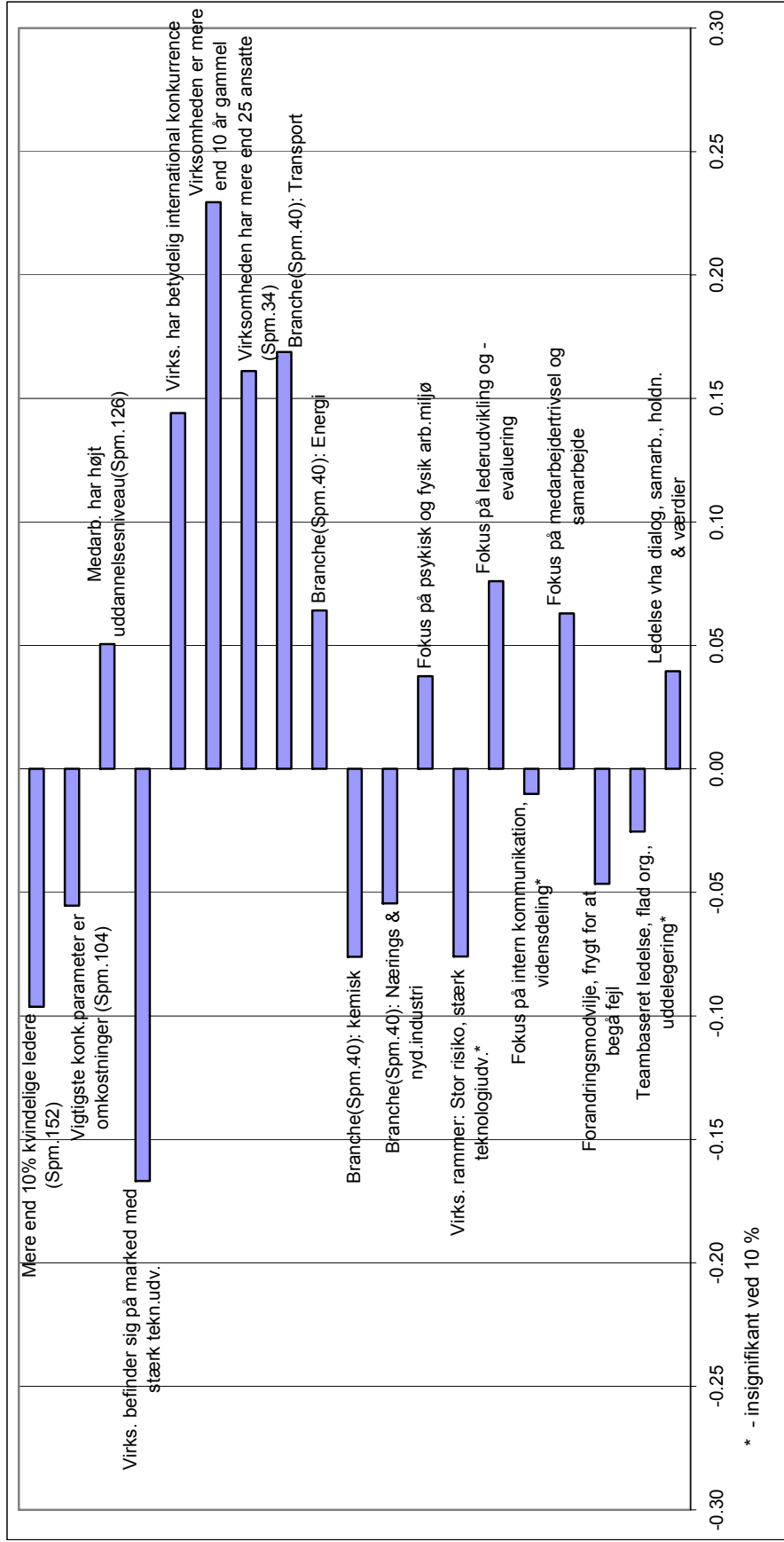
Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på over 20 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

Figur 5.5.b. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på under 2 %



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på under 2 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

Figur 5.5.c. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har et sygefravær på under 2%.



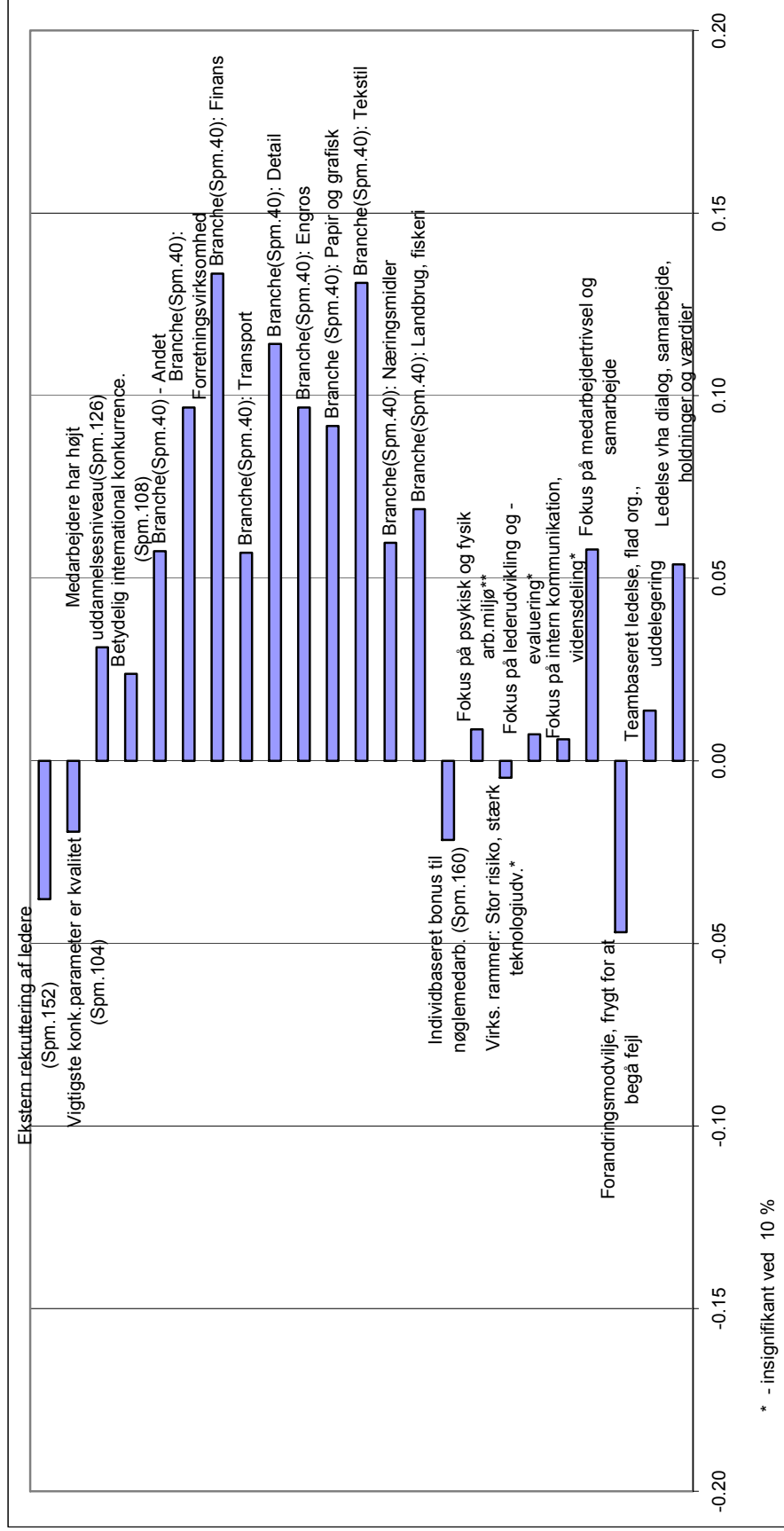
Det er nærliggende at forvente sig, at de samme faktorer, som påvirker, hvor tilfredse de ansatte er, også har betydning for medarbejdergennemstrømningen (figur 5.5.a og figur 5.5.b) og sygefraværet (figur 5.5.c). Det vil sige, at i firmaer med mindre tilfredse medarbejdere er tilbøjeligheden til at forlade virksomheden større, og måske øges sygefraværet også. Af naturlige årsager er der store brancheforskelle i medarbejdergennemstrømningen, men selv når der er kontrolleret for disse, bidrager et godt arbejdsmiljø (psykisk såvel som andre forhold) og dialogbaseret ledelse til, at en lavere andel af arbejdsstyrken siger op. Fravær af bonusordninger er også forbundet med en lavere gennemstrømning. Dette skal nok ikke fortolkes sådan, at bonusaflønnings giver en højere omsætning i arbejdsstyrken, men snarere at firmaer, som har en lavere medarbejdergennemstrømning, benytter sig af andre aflønningssystemer end bonusbaserede.

Det fremgår således, at det til dels er de samme ledelsesvariable, som giver en positiv effekt på både medarbejdertilfredsheden og bundlinjen. Tilfredse medarbejdere er selvfølgelig et centralt aktiv i mange firmaer, men der kan være mange grunde til, at medarbejderne er tilfredse, og til at de derfor foretrækker at blive hos deres nuværende arbejdsgiver. En kunne for eksempel være, at der ikke er et hårdt pres på arbejdstagerne, et forholdsvist lavt arbejdstempo eller en høj løn i forhold til andre lignende firmaer som en følge af, at virksomheden har en monopolistisk position i markedet eller er beskyttet af statslig eller anden regulering.

Figur 5.5.c viser hvilke faktorer der øger sandsynligheden for et lavt sygefravær. Ledelse vha. dialog, holdninger og værdier; Fokus på medarbejdertrivsel og det psykiske og fysiske arb.miljø, fokus på lederudvikling og evaluering af ledergruppen øger alle sandsynligheden for lavt sygefravær; og fraværet er også mindre på små, yngre virksomheder, ligesom der er tydelige branchemæssige forskelle. Men flere af figurens resultater er mindre enkle at fortolke, og bør tages med et vist forbehold, idet de muligvis dækker over uobserveret heterogenitet i datamaterialet. Eksempler herpå er den negative sandsynlighed til kvindeandelen, den positive betydning af international konkurrence og lederudvikling..

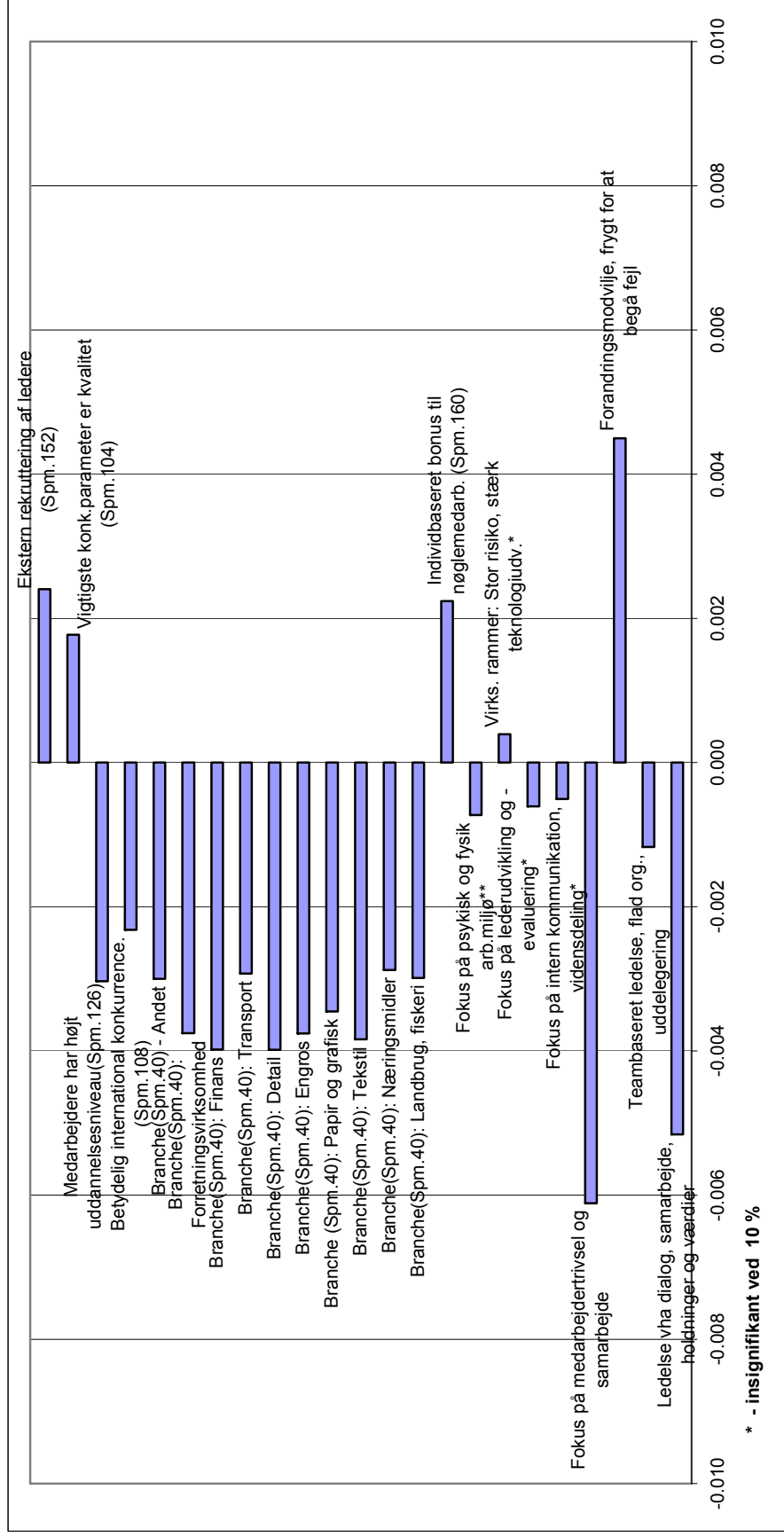
Vores sidste performancemål for private virksomheders vedkommende er ledernes vurdering af arbejdspladsens effektivitet i forhold til andre firmaer i branchen; se figur 5.6.

Figur 5.6.a. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden har en meget stor effektivitet



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget stor effektivitet, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

Figur 5.6.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en meget lille effektivitet



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget lille effektivitet, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. Se Dokumentationsrapporten, bilag 7.

Figuren viser, at der er signifikante brancheforskelle med hensyn til effektivitet. Lav effektivitet er forbundet med intern rekruttering til lederpositioner og et lavt uddannet personale. Disse to faktorer havde også en negativ virkning på virksomhedens profitabilitet. Intern rekruttering opfattes nogle gange som et forsøg på at skabe et internt arbejdsmarked med en intern konkurrence inden for virksomheden. Men intern rekruttering kan også afspejle mangel på konkurrence fra andre virksomheder i branchen eller i Danmark. Vores resultater tyder således på, at den sidstnævnte fortolkning er den mest relevante. Ledelsesvariablene tegner et klart billede af, at dialogbaseret ledelse, et godt arbejdsmiljø og en flad organisationsstruktur øger sandsynligheden for, at firmaet er meget effektivt, ligesom disse ledelseskarakteristika også reducerer sandsynligheden for, at virksomheden har en meget lav effektivitet. Forandringsmodstand har ligeledes entydigt negative effektivitetseffekter. Individbaseret bonus til nøglemedarbejdere synes lidt overraskende at være skidt for effektiviteten. Her er det dog igen på sin plads at huske på, at resultatet kan være en konsekvens af omvendt kausalitet.

Opsummering: Opsummeres kort resultaterne fra analyserne med de aggregerede ledelsesvariable kan det konstateres, at et dagligt arbejdsmiljø, som fokuserer på trivsel, samarbejde og god omgangstone, ligesom også en ledelsesform, som forudsætter forandringsvilje fra medarbejdernes side, har gunstige effekter på alle de syv performancemål, der blev anvendt i den økonometriske analyse. Selv om marginaleffekterne ikke i alle tilfælde er betydende, bliver det samlede billede, at disse to ledelsesvariable har en nøglerolle. Med undtagelse af vækst og firmaets markedsførende position er en ledelsesform, som er baseret på dialog, holdninger og værdier samt motivation, forbundet med signifikant bedre performance. Bonusordninger er forbundet med højere profitabilitet, effektivitet og medarbejdertilfredshed; for de to første performancemål er marginaleffekterne relativt store.

Tre ledelsesparameter spiller blot en mindre rolle. Den første er organisationens hierarkiske struktur. Dette skyldes formodentlig, at valget om, hvorvidt firmaet skal have en hierarkisk eller en flad struktur, kan skyldes andre forhold – f.eks. den anvendte produktionsteknologi, hvilket derfor ikke nødvendigvis har en nævneværdig direkte effekt på virksomhedens overskud. Derimod er det i lyset af estimationerne åbenbart, at medarbejderne føler sig bedre tilpas i mindre hierarkiske organisationer. Den anden er lederudvikling. Fokus på udvikling af ledernes kompetencer og evaluering af ledelsen har gunstige effekter på bundlinjen, men der er pudsigt nok ikke spor af effekt på de mere bløde performancemål. Den tredje er opmærksomhed på kommunikation, vidensdeling og medarbejdernes kendskab til virksomhedens mål og strategier. Selv om denne parameter har fået meget plads i den aktuelle diskussion om ledelse og mange af lederne i spørgeskemaundersøgelsen (Tabel 3.9) siger at kommunikationen er blevet styrket i deres virksomheder, viser den sig kun at påvirke et af performancemålene, medarbejdertilfredsheden, og dette i et meget beskedent omfang.

5.4 Privat sektor: En mere detaljeret analyse

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra analyserne, hvor undersøgelsen benytter sig af mere detaljeret ledelsesinformation. Dette betyder blandt andet, at der anvendes langt flere forklaringsvariable end i afsnit 5.3, og især at der inkluderes et helt batteri af ledelsesværktøjer som forklaringsvariable i den statistiske analyse. Årsagen til, at der laves en detaljeret analyse, er, at der i forbindelse med aggregeringen af ledelsesvariablene poten-

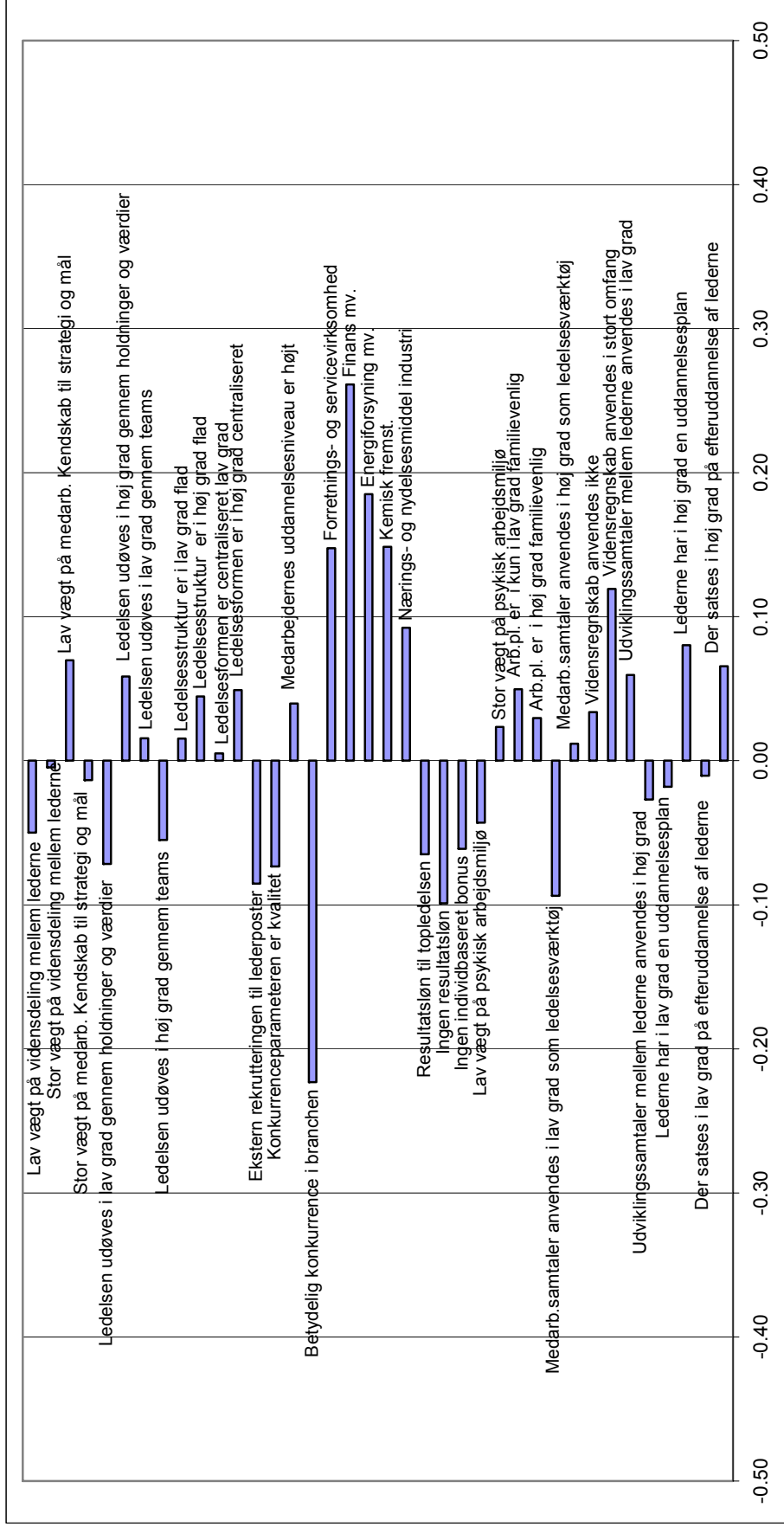
tielt kan tabes information. Dette viser sig, som det straks skal ses, også at være tilfældet, selv om analyserne baseret på de aggregerede variable og på de detaljerede modeller tegner stort set samme billede for analysen af overskud som performancemål. Denne del af analysen skal altså opfattes som et supplement til afsnittet ovenfor.

Først undersøges hvilke faktorer, der giver et højere overskud (Figur 5.7). Kvantitativt betydende ledelsesvariable er at:

- (1) der i firmaet bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling,
- (2) den enkelte leder har en uddannelsesplan,
- (3) firmaet benytter sig af vidensregnskaber men lidt pudsigt
- (4) ikke af medarbejdersamtaler,
- (5) virksomheder anvender resultatløns og individbaseret bonus-ordninger for sine ansatte.

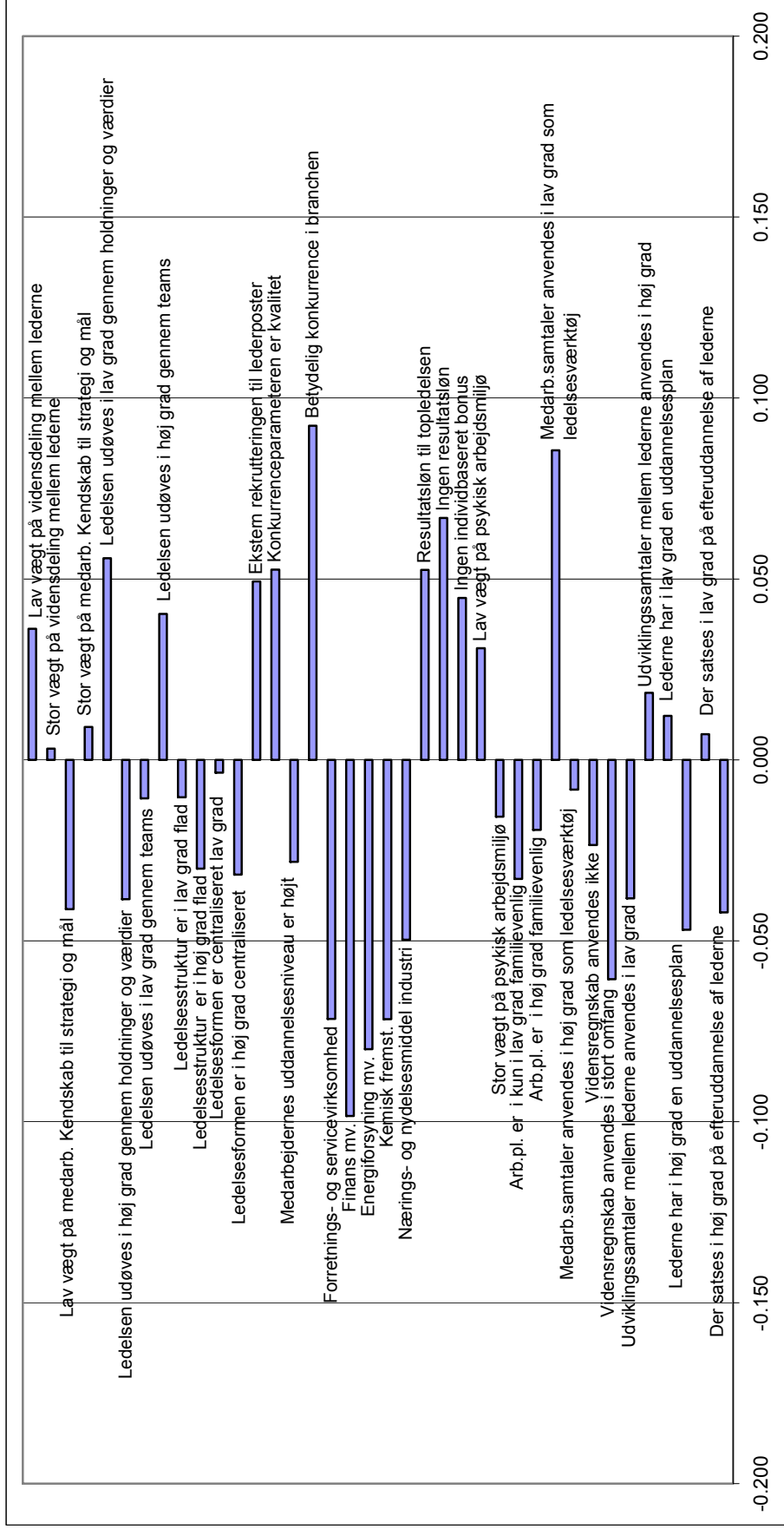
Endvidere udøves ledelsen i høj grad gennem holdninger og værdier. Virksomheder, som kun i begrænset omfang benytter sig af teams og selvstyrende grupper eller som ikke sætter på en familievenlig arbejdsplads, oplever oftere problemer på bundlinjen. Intern rekruttering til lederpositioner er heller ikke til gavn for firmaets ejere. En i høj grad centraliseret eller flad organisationsstruktur er godt for profitabiliteten. Her betyder således kun yderpunkterne noget. Som det ses, er resultaterne i høj grad identiske med dem, der blev lavet ved hjælp af de aggregerede ledelsesvariable. Den detaljerede analyse tildeler det heller ingen stor betydning, hvorledes den virksomhedsinterne kommunikation er struktureret. Om firmaet har et dagligt arbejdsmiljø, som fokuserer på trivsel, samarbejde og god omgangstone eller ej, spiller ligeledes en sekundær rolle.

Figur 5.7.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har et overskud på mere end 10 % p.a.



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har et overskud på mere end 10 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Figur 5.7.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har et underskud



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har et underskud, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

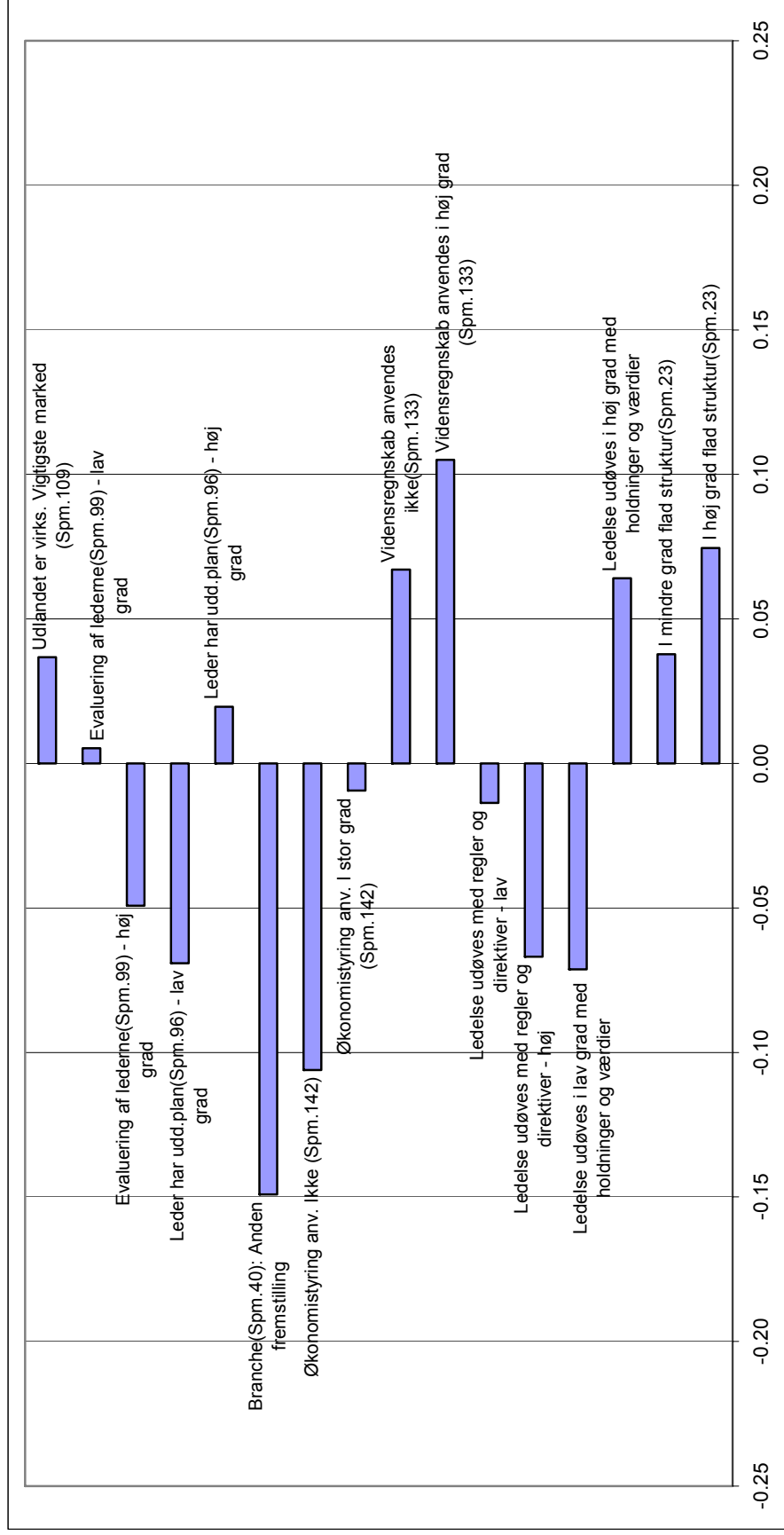
For performancemålet vækst tegner den detaljerede analyse et noget andet billede end den aggregerede analyse, se figur 5.8. Det ses, at stærkt voksende firmaer har en meget flad ledelsesstruktur, og de anvender ud over økonomistyring også vidensregnskaber i stort omfang.¹⁶ Ifølge den aggregerede analyse havde ledelsesvariablene stort set ingen effekt på virksomhedernes position inden for sin branche. Vores detaljerede analyse giver imidlertid et mere nuanceret billede. Af figur 5.8 kan vi blandt andet se, at markedsførende firmaer har:

- (1) en i høj grad flad ledelsesstruktur,
- (2) faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og hans nærmeste overordnede,
- (3) vidensregnskaber, medarbejdersamtaler, kvalitetssystemer og benytter sig af LEAN i stort omfang. Overraskende nok anvender de ikke økonomistyring som ledelsesværktøj.

De kommunikerer til medarbejderne på en forholdsvis traditionel måde, enten direkte fra topledelsen eller via mellemlederne. Det skal noteres, at det er for dette performancemål, at forskelle i benyttelsen af flere ledelsesværktøjer især betyder noget.

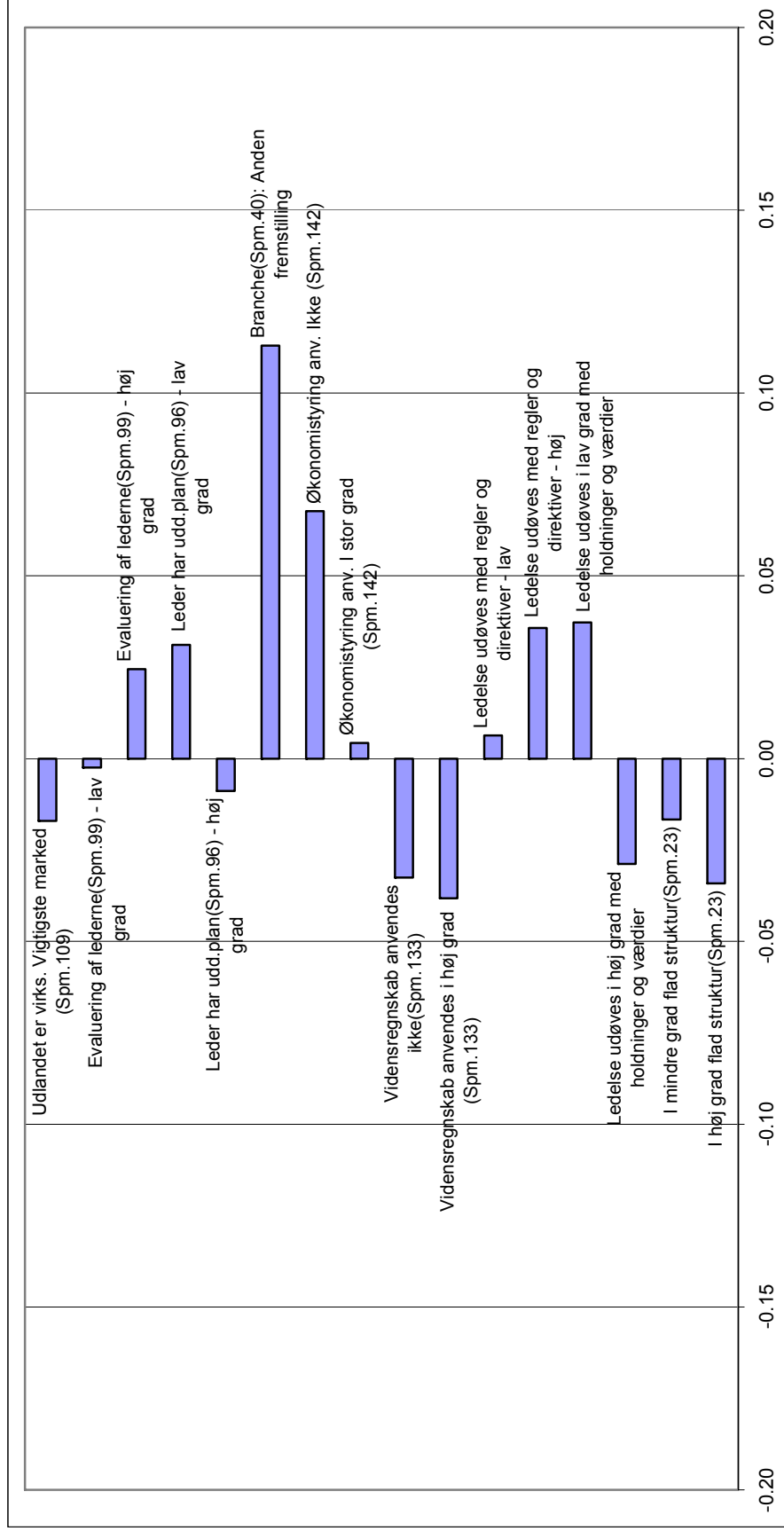
¹⁶ Firmaer, som slet ikke benytter sig af vidensregnskaber, vokser også stærkere.

Figur 5.8.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en vækst på mere end 10 % p.a.



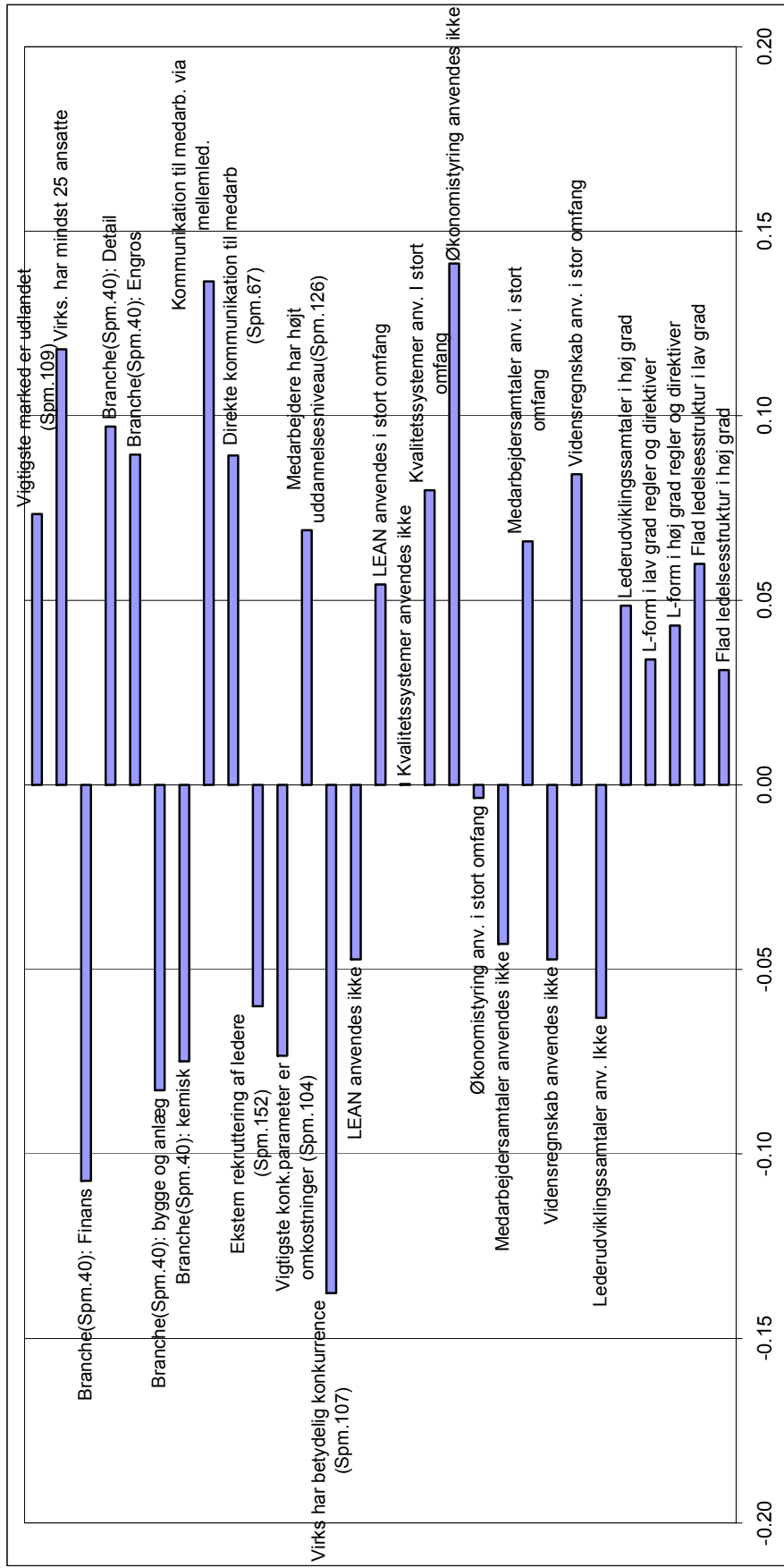
Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en vækst på mere end 10 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Figur 5.8.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en negativ vækst



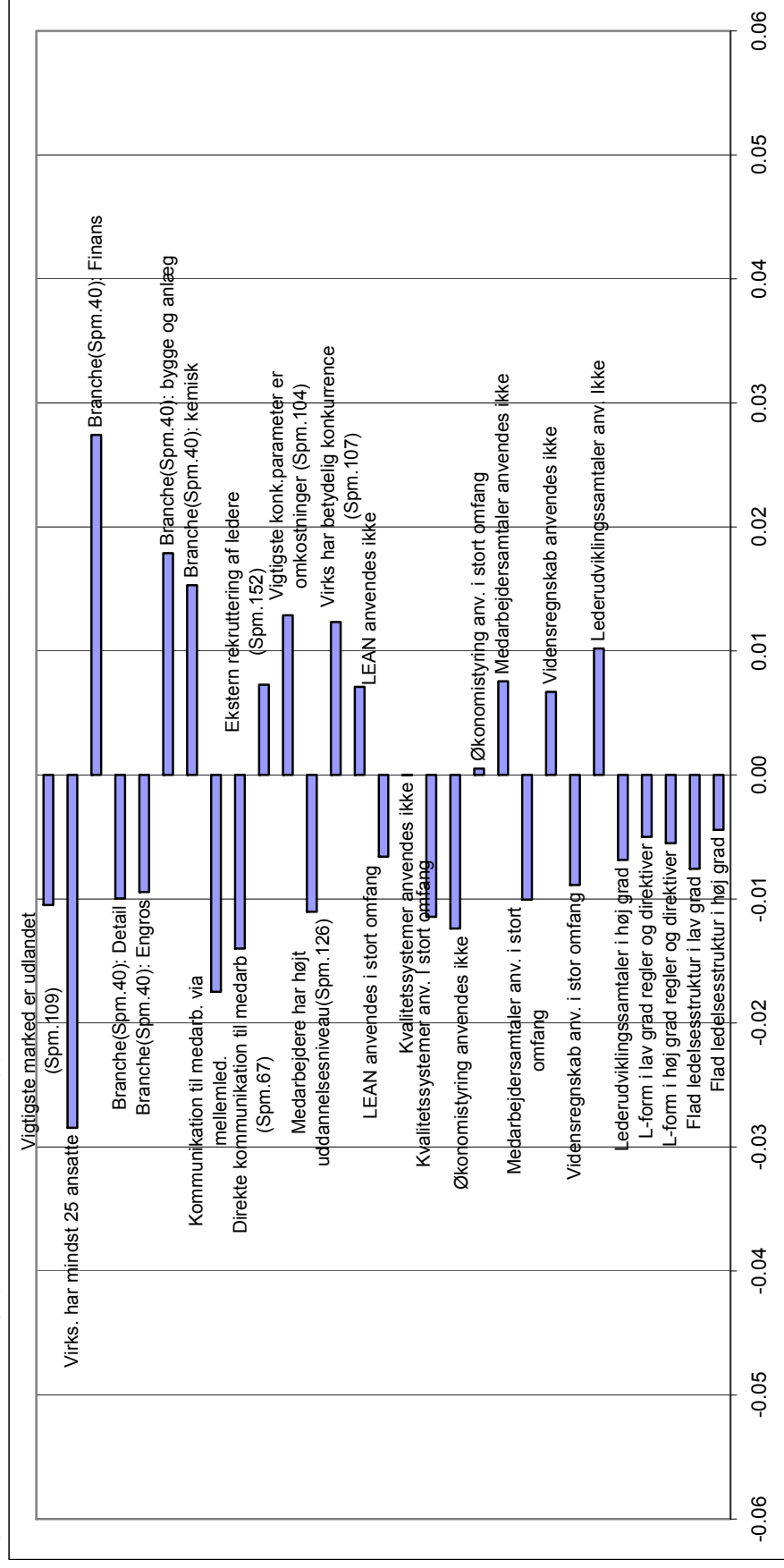
Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en negativ vækst, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Figur 5.8.c. Forskellige faktors betydning for at virksomheden i meget høj grad er markedsførende i sin branche



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden i meget høj grad er markedsførende i sin branche, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Figur 5.8.d. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden slet ikke er markedsførende i sin branche

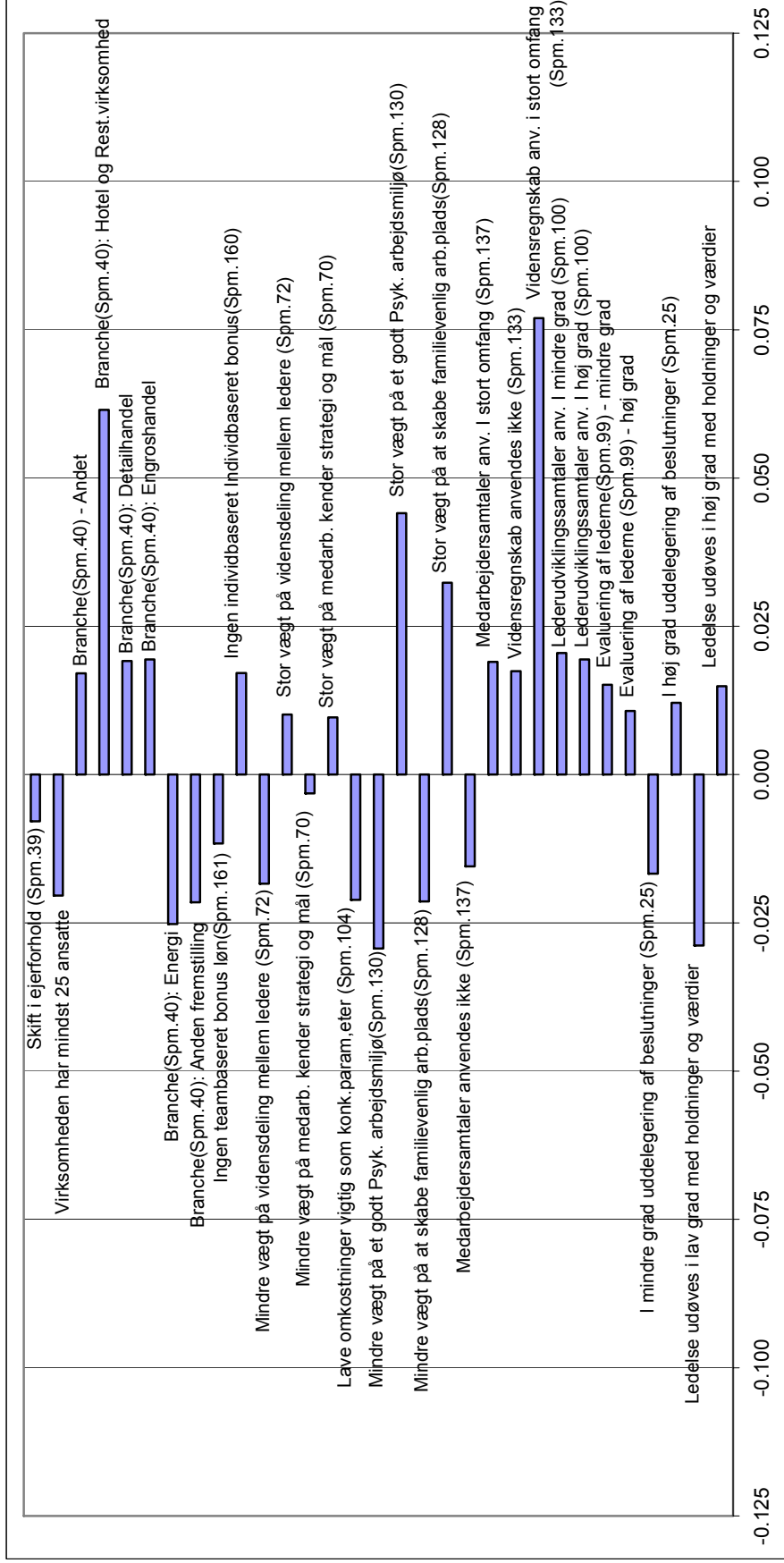


Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden slet ikke er markedsførende i sin branche, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Medarbejdertilfredsheden, se figur 5.9, øges som ventet markant af, at virksomhedens ledelse udøves gennem holdninger og værdier, og ved at beslutninger uddelegeres så langt som muligt. Firmaer, som arbejder aktivt for at sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, benytter sig af medarbejdersamtaler samt anvender vidensregnskab som et ledelsesværktøj, har også mere tilfredse medarbejdere. Endvidere er faste ledelsesudviklingssamtaler mellem ledere og deres nærmeste overordnede også forbundet med betydelige positive marginaleffekter. Teambaseret bonus resulterer ligeledes i højere medarbejdertilfredshed, mens individbaseret bonus giver det stik modsatte. Dette er ret interessant, eftersom det er individbaseret, ikke teambaseret, bonus, som giver udslag på bundlinjen!

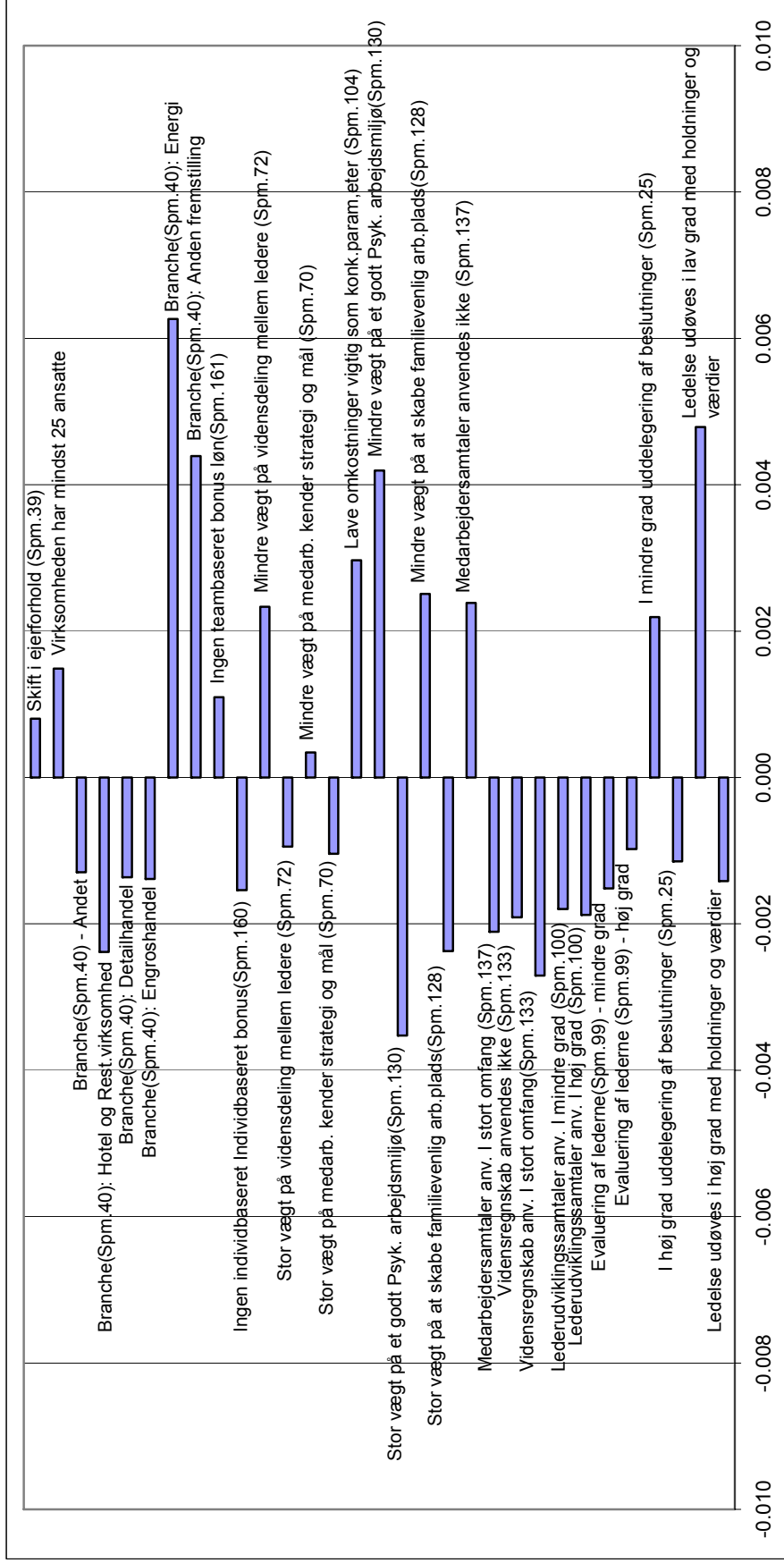
Ligesom i den aggregerede analyse viser det sig, at forskelle i lederudvikling, organisationens hierarkiske struktur og den interne kommunikation spiller en begrænset rolle til at forklare forskelle i medarbejdertilfredsheden på tværs af virksomhederne.

Figur 5.9.a. Forskellige faktorerets betydning for at virksomheden har en meget stor medarbejertilfredshed



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget stor medarbejertilfredshed, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

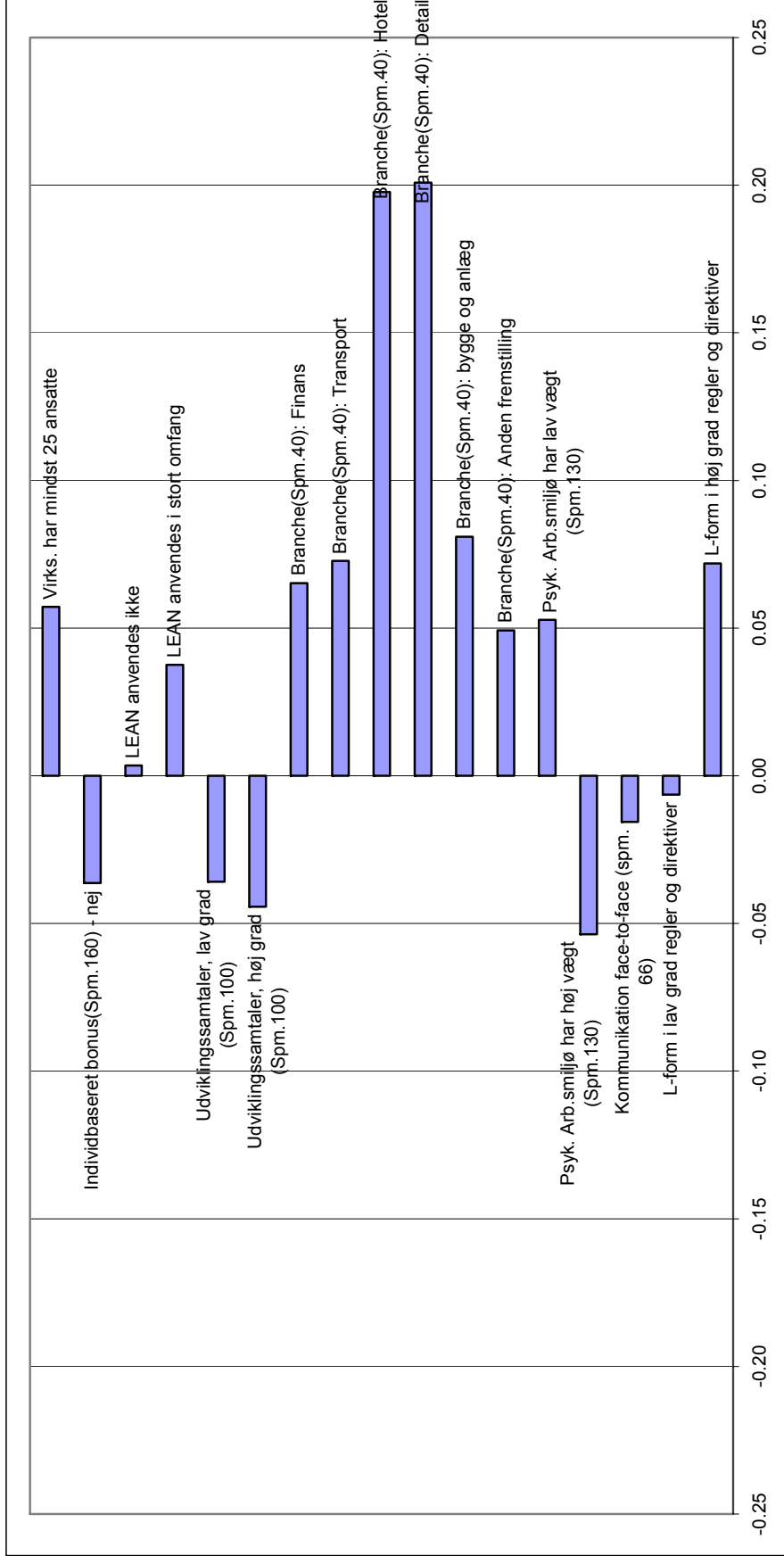
Figur 5.9.b. Forskellige faktorer betydning for at virksomheden har en meget lille medarbejdetilfredshed



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget lille medarbejdetilfredshed, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

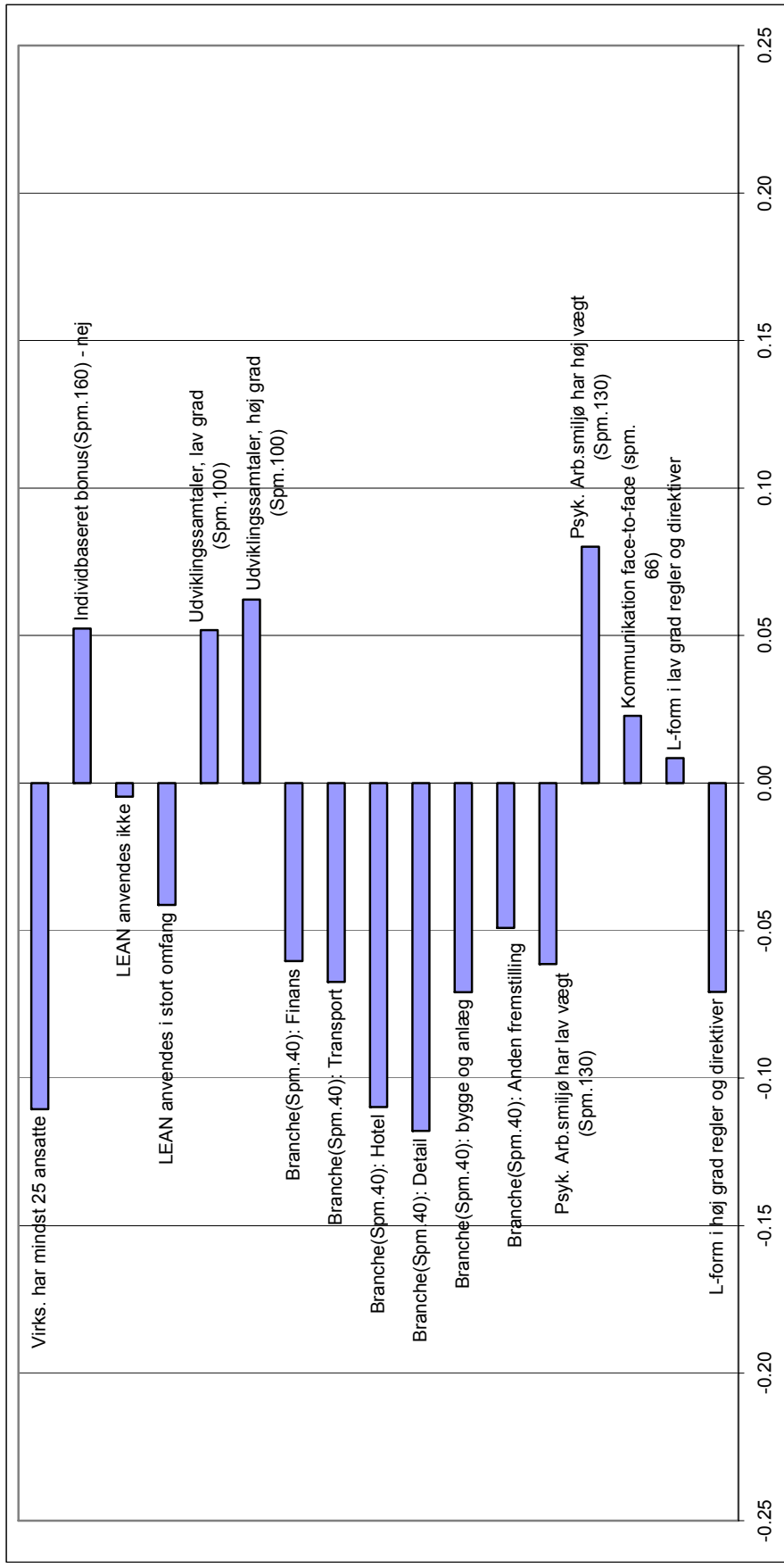
Medarbejdergennemstrømningen, se figur 5.10, påvirkes delvis af samme faktorer som medarbejdertilfredsheden: Den er lavere, hvis virksomheden aktivt arbejder for et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø og har lederudviklingssamtaler for lederne. Ledelse gennem regler og direktiver, individbaseret bonus-aflønning og LEAN som ledelsesværktøj er derimod forbundne med højere mobilitet blandt de ansatte. Hvis mere end 10 procent af lederne er kvinder, finder vi en højere gennemstrømning. Selv om vi kontrollerer for branche, kan det godt være, at dette resultat afspejler, at kvindelige ledere er mere hyppigt forekommende i brancher med kortere ansættelser (som for eksempel detailhandelen).

Figur 5.10.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på over 20 %



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på over 20 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

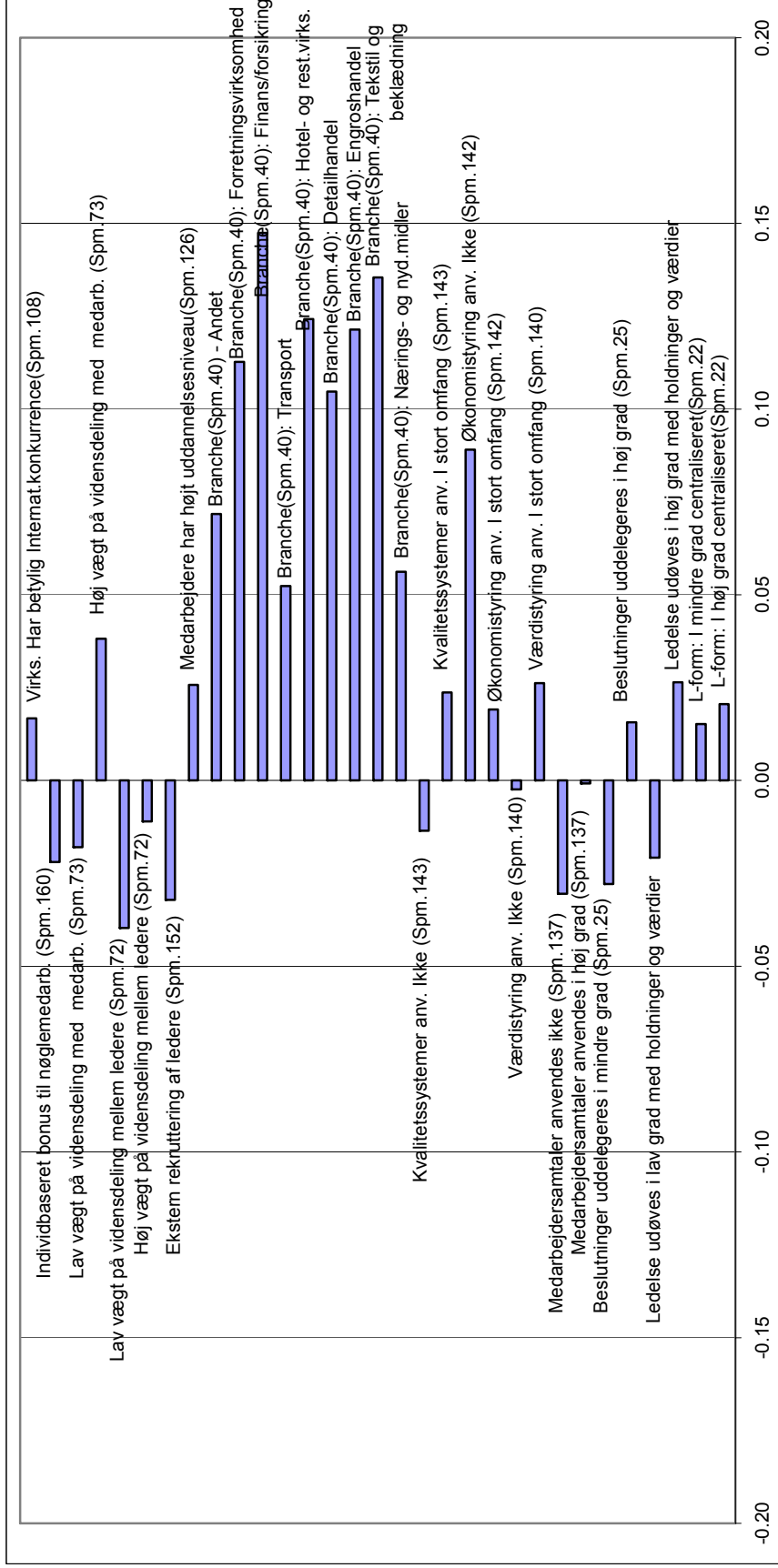
Figur 5.10.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på under 2 %



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en medarbejdergennemstrømning på under 2 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

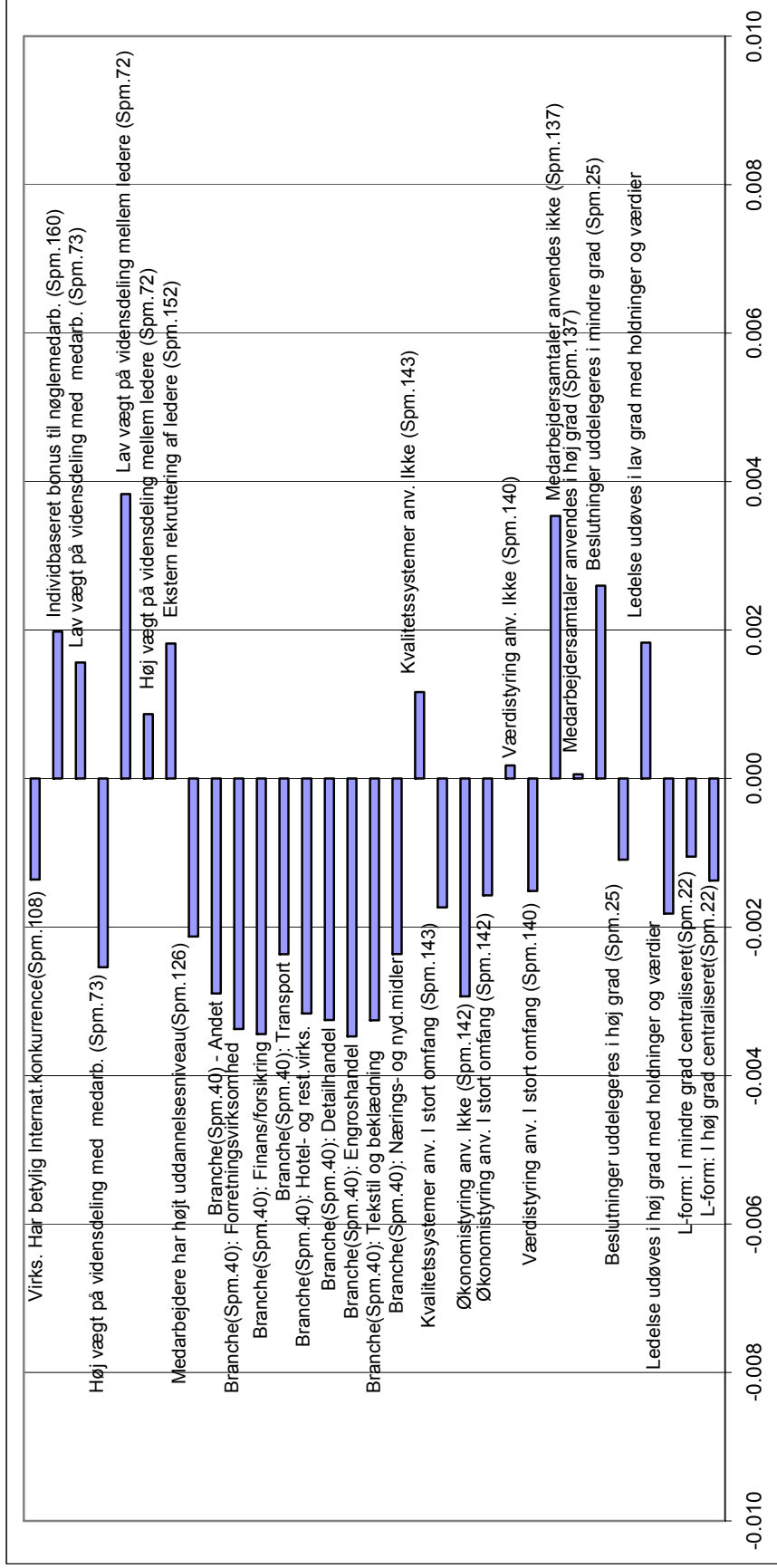
Et andet performancemål, som påvirkes af flere ledelsesværktøjer, er effektiviteten på arbejdspladsen. Generelt tegner den detaljerede analyse et tydeligere billede end den aggregerede analyse. Af figur 5.11 kan vi se, at kendetegnende for effektive virksomheder er en centraliseret ledelsesform, som udøves gennem holdninger og værdier samt gennem betydelig uddelegering af beslutninger. De klart vigtigste ledelsesværktøjer, som alle øger effektiviteten, er: værdistyring, økonomistyring og kvalitetssystemer. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at ingen af disse efterlader signifikante spor på bundlinjen,. Endelig kan vi notere, at firmaer, som lægger større vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne og/eller mellem lederne og medarbejderne, er mere effektive end andre virksomheder i branchen.

Figur 5.11.a. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en meget stor effektivitet



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget stor effektivitet, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

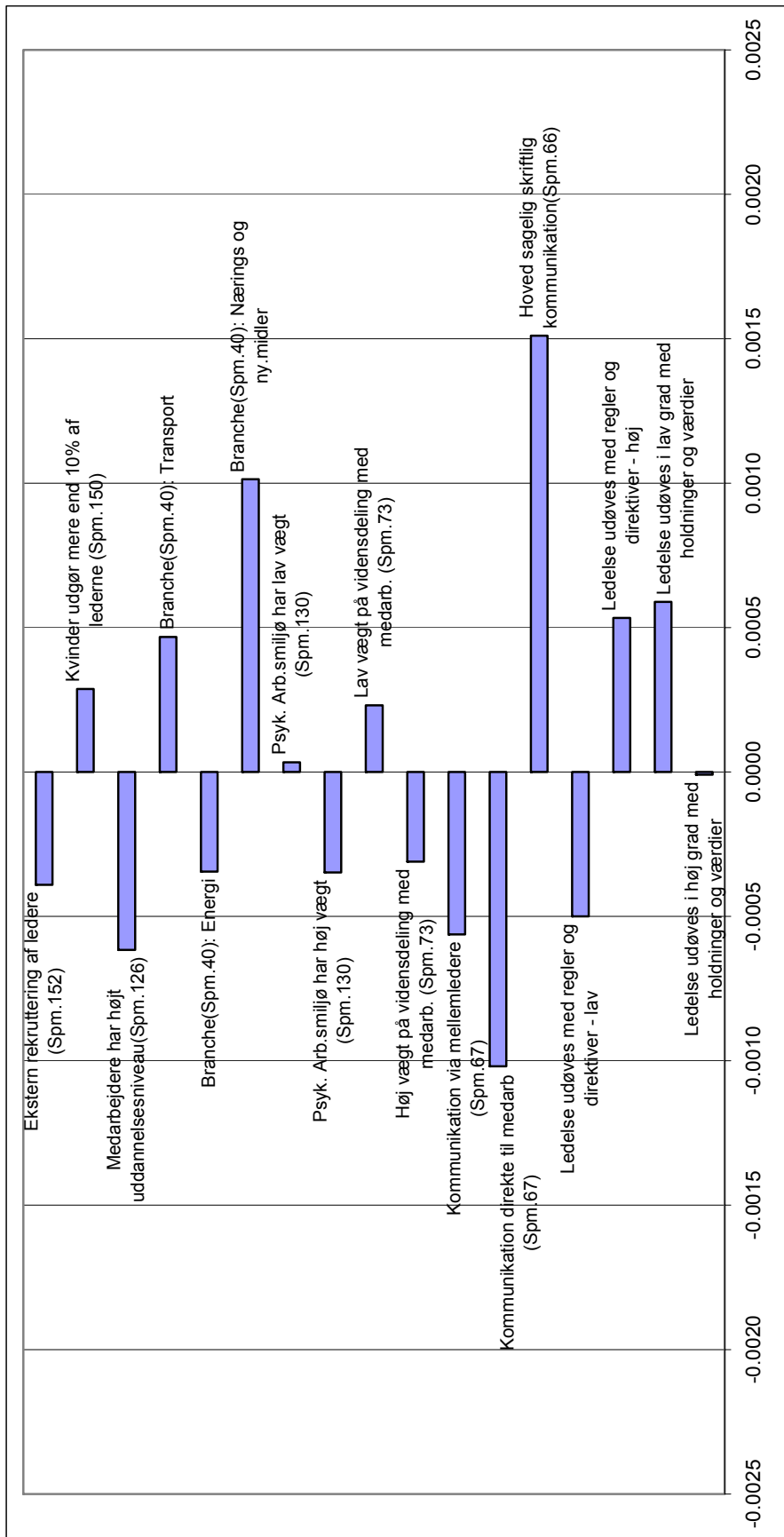
Figur 5.11.b. Forskellige faktors betydning for at virksomheden har en meget lille effektivitet



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomheden har en meget lille effektivitet, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

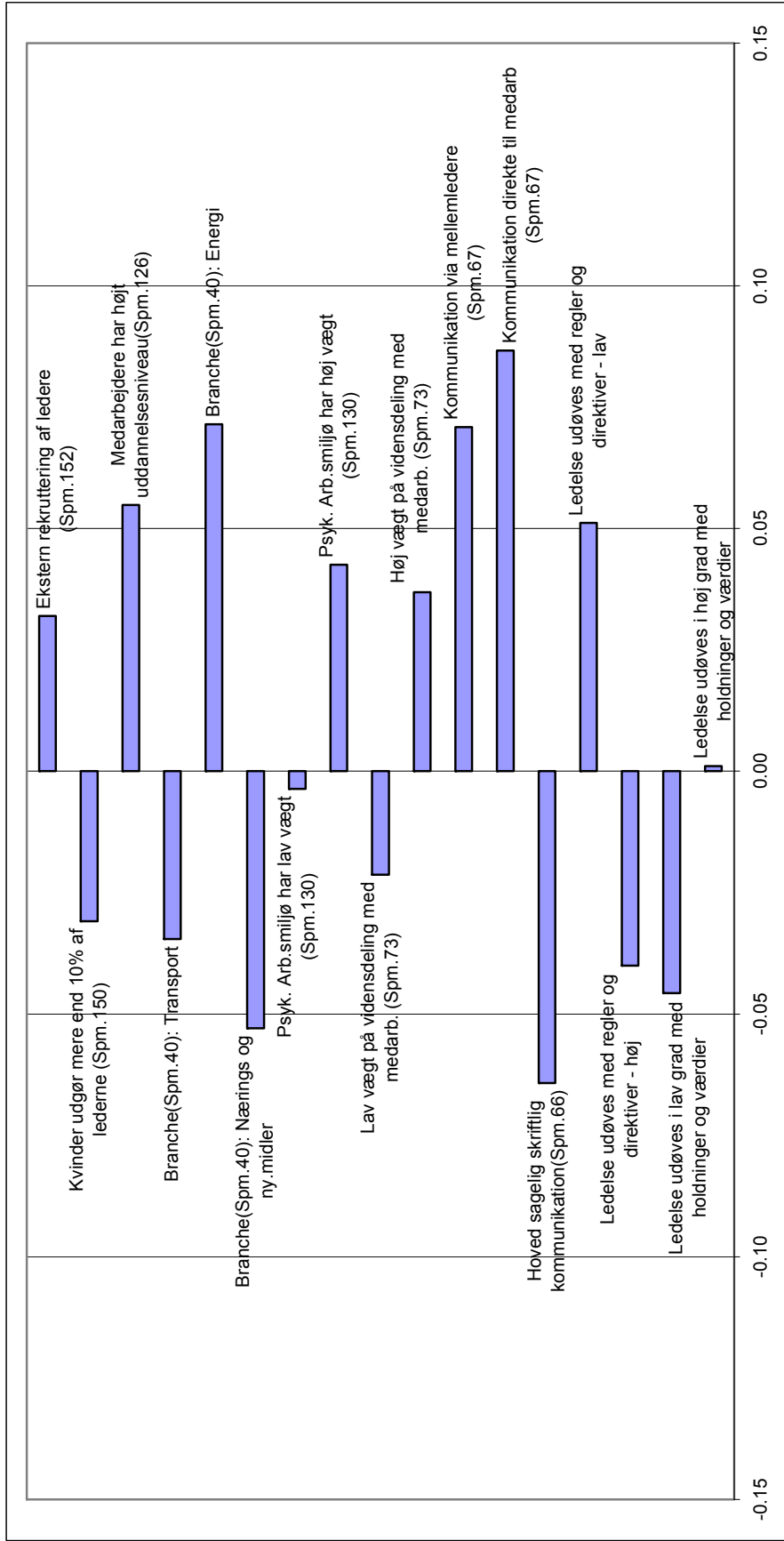
Til sidst ses på effekterne af ledelse på sygefravær. Disse fremgår af figur 5.12. Sygefraværet påvirkes delvis af de samme faktorer som medarbejdertilfredsheden og -gennemstrømningen, hvilket ikke er helt overraskende, idet et højt sygefravær mange gange afspejler en utilfredshed med forholdene på arbejdspladsen. Det fremgår, at ledelse, som udøves gennem regler og direktiver, og som ikke lægger vægt på holdninger og værdier, giver et højere sygefravær. Gammeldags skriftlig kommunikation ved hjælp af opslag og nyhedsbreve, som markerer afstanden mellem ledelse og de ansatte, er ligeledes forbundet med, at sygefraværet vokser. Kommunikation direkte fra topledelsen eller via mellemlederne samt vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejder medvirker derimod til at reducere sygefraværet i virksomheden. Som i mange tidligere sygefraværsundersøgelser viser det sig også her, at der er en negativ sammenhæng mellem personalets uddannelsesniveau og sygefravær. Endvidere findes, at en højere andel af kvindelige ledere er forbundet med et højere sygefravær; men marginaleffekterne er dog ret små sammenlignet med de øvrige forklaringsfaktorer.

Figur 5.12.a. Forskellige faktors betydning for at virksomhedens medarbejdere har et gennemsnitligt sygefravær på over 20 %



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomhedens medarbejdere har et gennemsnitligt sygefravær på over 20 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Figur 5.12.b. Forskellige faktors betydning for at virksomhedens medarbejdere har et gennemsnitligt sygefravær på under 2 %



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for at virksomhedens medarbejdere har et gennemsnitligt sygefravær på under 2 %, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres, se Dokumentationsrapporten, bilag 8.

Samlet fremstår resultaterne fra de detaljerede analyser noget mere nuancerede end resultaterne fra den aggregerede analyse, hvilket understreger, at information kan gå tabt ved at summere information fra enkelte delspørgsmål i form af aggregerede variable. Til gengæld giver de aggregerede analyser lidt mere overskuelige resultater. Den detaljerede analyse viser især, at lederudvikling (specielt lederudviklingssamtaler) samt kommunikation og vidensdeling har en langt større betydning, end tilfældet var i den aggregerede analyse.

En detaljeret analyse muliggør også en nærmere analyse af effekterne af forskellige ledelsesværktøjer, hvoraf hele nitten blev nævnt over for lederne i spørgeskemaundersøgelsen. Udfaldet vedrørende dem er dog ret beskedent. Kun et ledelsesværktøj havde en signifikant indflydelse på vores ”hårde” performancemål: overskud og gennemsnitlig vækst. Forskelle i brugen af lidt flere – en håndfuld – ledelsesværktøjer var kun af betydning til at forklare forskelle i virksomhedernes effektivitet og markedsposition. Af de enkelte værktøjer påvirkede de ret sjældent anvendte vidensregnskaber de fleste performancemål. Ergo er svaret på spørgsmålet ”hvad skal vi gøre?” ikke så simpelt, at vi snupper et eller andet ledelsesværktøj fra hylden og går i gang med at implementere det i virksomheden.

I stedet for skal der sættes fokus på ledelsesformen: ledelse gennem holdninger og værdier og en systematisk lederudvikling med tilbagevendende udviklingssamtaler mellem lederen og hans overordnede har klart dokumenterede positive effekter på såvel de hårde objektive performancemål (overskud, markedsposition) som de bløde mål (medarbejdertilfredshed og -gennemstrømning). Resultatløn, og især bonusordninger, giver positivt udslag på bundlinjen; men påvirker ikke nævneværdigt medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdsplads.¹⁷ Aktive anstrengelser fra virksomhedernes side på at udvikle firmaet til et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø giver mere tilfredse medarbejdere og mange firmaer bevæger sig også i denne retning; se Tabel 3.9 i afsnit 3.4. Men indtil videre øger de ikke virksomhedernes produktivitet i et omfang, som ville afspejles på bundlinjen eller i ledernes vurdering af arbejdspladsens effektivitet.

5.5 Komplementaritet

Som nævnt i indledningen er et kritikpunkt, der kan rejses mod analyserne i afsnit 5.3 og 5.4, at de ikke tager højde for, at der kan findes komplementaritet mellem de forskellige ledelsestiltag. Der er derfor gennemført en række analyser, hvor der estimeres modeller, som de ovenfor beskrevne, dog med den tilføjelse, at der nu desuden inkluderes et antal interaktionsvariable, som opfanger eventuelle komplementariteter. Med et så stort antal forklaringsvariable, som der er adgang til, er det imidlertid nødvendigt at begrænse antallet af interaktioner i de estimerede modeller. Mere specifikt er der estimeret fire grupper af interaktionsmodeller med hvert og et af de syv performancemål som uafhængig variabel:

1. samtlige ledelsesværktøjer (nitten i alt) med:
dummyvariable for om virksomheden anvender:
 - (a) individbaseret bonus som aflønning
 - (b) teambaseret bonus som aflønning

¹⁷ Med undtagelse af teambaseret bonus påvirker de imidlertid heller ikke medarbejdernes tilfredshed negativt.

- (c) resultatlønsom afhænger af overskuddet i virksomheden
 - (d) (aggregeret variabel for) flad organisation
 - (e) (aggregeret variabel for) lederudvikling
2. aflønning (målt med variablene (c), (d) og (e) ovenfor, med:
- (a) (aggregeret variabel for) flad organisation
 - (b) (aggregeret variabel for) konkurrence i branchen
 - (c) (aggregeret variabel for) intern kommunikation i firmaet
 - (d) (aggregeret variabel for) forandringsmodstand
3. (aggregeret variabel for) lederudvikling, med:
- (a) (aggregeret variabel for) forandringsmodstand
 - (b) (aggregeret variabel for) intern kommunikation i firmaet
 - (c) (aggregeret variabel for) konkurrence i branchen
4. (aggregeret variabel for) intern kommunikation i firmaet, med:
- (a) (aggregeret variabel for) forandringsmodstand
 - (b) (aggregeret variabel for) dialogbaseret ledelse.

Der er således estimeret hele 728 ordered probit-modeller. Det er overflødig at bemærke, at sandsynligheden for, at der findes mindst en håndfuld statistisk og økonomisk signifikante interaktionseffekter, således er relativt høj. På den baggrund viser det sig ret bemærkelsesværdigt, at der ikke findes ret mange systematiske interaktionseffekter. Der er de facto fundet så få og usystematiske af karakter, at det ikke findes hensigtsmæssigt at rapportere dem her. Det skal imidlertid understrege, at der godt kan findes interaktionseffekter, som ikke er fundet, for eksempel fordi at vi har kastet vores net for at fange dem ved hjælp af de aggregerede variable. Det skal også pointeres, at selv om datamaterialet ikke er lille, kan det i nogle tilfælde være svært at identificere interaktionseffekter, fordi der er for lidt variation i data. Vores tentative konklusion er følgelig, at der er så godt som ingen, eller i hvert fald kun lidt, bevis for, at der eksisterer betydende komplementariteter. Men det kan selvfølgelig ikke udelukke, at en anden strategi for at finde dem (for eksempel en, som tager eksplicit udgangspunkt i en teoretisk model) vil være mere succesfuld.

6 Sammenfatning – private virksomheder: performance og ledelse

Det følgende vil kort sammenfatte de centrale resultater fra undersøgelsen af ledelse og performance i den private sektor. Det er vigtigt at huske på, at denne undersøgelse er baseret på et forholdsvis stort udvalg af respondenter, som er ledere i danske mellemstore og store virksomheder, og at analysen er baseret på en ret detaljeret spørgeskemaundersøgelse. Dette har såvel sine fordele som nogle ulemper. Hvis vi begynder med de sidstnævnte, er den vigtigste ulempe nok, at der ikke kan gås i dybden i detaljer i lige så høj grad som i mange case-baserede studier. Samtidig er dette imidlertid også en del af styrken. Case-studier er sjældent særlig repræsentative for et stort antal virksomheder; hvad man vinder i form af detaljeret viden, taber man i form af mangel på generaliserbarhed. Ved at kombinere informationerne fra spørgeskemaundersøgelsen med data fra Købmandsstandens oplysningsbureau har det desuden været muligt at inkludere et stort antal andre ikke direkte ledelsesrelaterede faktorer, som kan påvirke virksomhedernes performance i forskellige dimensioner.

Det overordnede spørgsmål, undersøgelsen prøver at kaste lys over, er: hvilke ledelsesformer, -metoder og -værktøjer giver bedre performance i virksomhederne? Der ses på syv forskellige performancemål: overskud i forhold til omsætningen, gennemsnitlig vækst i de sidste tre år, firmaets markedspostition, arbejdspladsens effektivitet i forhold til andre firmaer i branchen, medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning og sygefravær. Performancemålene dækker således over et bredt spektrum fra ”hårde”/objektive til mere ”bløde”/subjektive mål.

Ifølge de statistiske analyser påvirkes flere af performancemålene positivt af et dagligt arbejdsmiljø, som fokuserer på trivsel, samarbejde og en god omgangstone. En ledelsesform baseret på dialog, holdninger og værdier spiller også en central positiv rolle. Resultaterne dokumenterer tydeligt, at der skal lægges vægt på at sætte personalet i centrum; at der er behov for en gennemtænkt ledelse af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Mantraet at de ansatte er organisationernes vigtigste ressourcer er således ikke uden grund. Det bør også noteres, at to af de områder hvor der ifølge spørgeskemaundersøgelsen er sket betydende ændringer i danske firmaer er, at ledelse udøves mere gennem holdninger og værdier samt gennem dialog og samarbejde; se Tabel 3.9 i afsnit 3.4.

Men bløde værdier og god personalepleje er ikke nok. Analyserne af hvad det er, som giver udslag på bundlinjen i form af overskud eller vækst, men også i form af højere effektivitet, peger på, at resultatløns- og bonusordninger i et vist omfang bidrager til bedre performance.

Analyserne af, hvor meget enkelte ledelsesværktøjer bidrager til øget performance, viser, at kun et fåtal af dem virkelig virker i den forstand, at de forklarer forskelle i performance mellem virksomhederne. De er mere vigtige for at forstå forskelle i effektivitet og markedspostition end for at forklare forskelle i overskud, vækst eller medarbejder-tilfredshed.

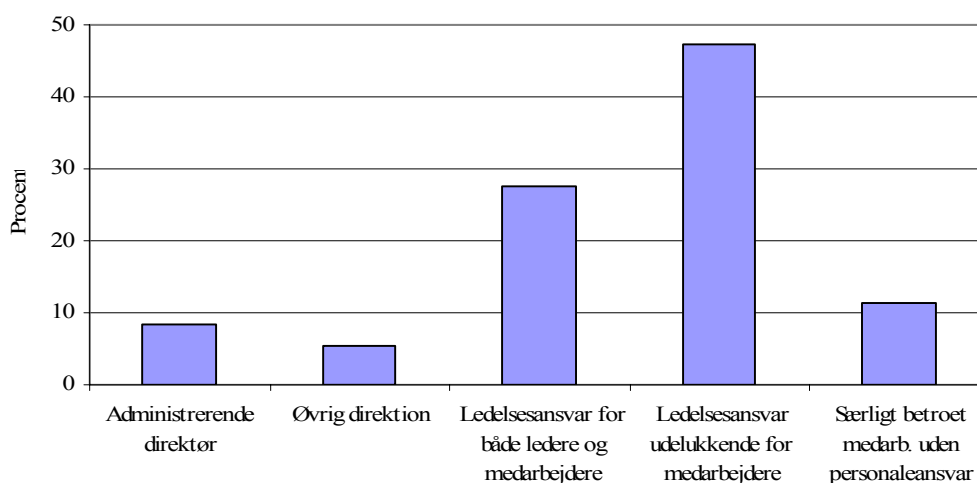
Systematisk lederudvikling og -uddannelse, som indeholder uddannelsesplaner og faste tilbagevendende udviklingssamtaler, har klare gunstige effekter på både bundlinjen og medarbejdertilfredshed og -gennemstrømning. Aspekter af ledelse, som viser sig at være af mindre betydning, end man skulle forvente på basis af den aktuelle diskussion, er forskelle i, hvordan den virksomhedsinterne kommunikation er organiseret, og hvordan

medarbejdernes kendskab til virksomhedens mål og strategier er kommunikeret ud til de ansatte. Dette spiller i lyset af vores resultater blot en marginal rolle. Det samme gælder for forskelle i organisationsstrukturen. Om denne er hierarkisk eller flad synes heller ikke at spille en afgørende rolle for firmaernes performance. Disse to resultater skal ses på baggrund af at ledelsesformen er blevet mere centraliseret, medarbejderne er blevet organiseret i teams og at kommunikationen internt er blevet styrket i mange virksomheder i de senere år; se Tabel 3.9.

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

I dette afsnit analyseres ledelsesforholdene i den offentlige sektor, der omfatter ledere i stat, amt, kommuner, selvejende institutioner samt non-profit organisationer. I alt indkom der 324 brugbare svar fra denne kategori af ledere. Figur 7.1 viser, at næsten halvdelen af disse ledere har ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere, godt 10 procent er betroede medarbejdere uden ledelsesansvar. Omvendt gælder, at knap 10 procent er administrerende direktører i deres organisation.

Figur 7.1. Ledere opdelt efter stillingstype, ikke-private virksomheder.



Kilde: Dokumentationsrapporten, bilag 2, Spørgsmål 2. Figuren bygger på 315 svar.

På de offentlige arbejdspladser har lederne typisk 27 års erhvervs erfaring, hvilket er lidt mere end lederne i private virksomheder. Til gengæld er ancienniteten blot 8 år i den aktuelle virksomhed, og lederne har typisk været ansat ca. 4 år i deres nuværende stilling. De fleste offentlige ledere oplever på linie med de private ledere en meget høj grad af tryk i jobbet. Således angiver $\frac{3}{4}$, at risikoen for at de mister deres nuværende job, i værste fald er 'lille'. Dog angiver 7 procent af de offentlige ledere, risikoen for at miste sit job som 'stor', hvilket er 2 procentpoint højere end i de private virksomheder.

Arbejdspladserne indenfor stat, amt, kommuner, selvejende institutioner og non-profit organisationer rummer selvsagt mange forskellige typer af ledere. F.eks. dækker kommunale arbejdspladser både den kommunale administration, børnehaver, skoler og andre institutioner, såsom ældrecentre osv.. Desuden rummer kategorien også arbejdspladser i staten, f.eks. i centraladministrationen, større selvejende institutioner, såsom videregående uddannelses- og forskningsinstitutter, erhvervsskoler, velgørenhedsorganisationer samt teatre, museer, hospitaler osv. Den umiddelbare vurdering af gruppen af ledere indenfor 'den offentlige sektor' er derfor, at den sammenlignet med gruppen af privatansatte ledere udgøres af en meget mere heterogen gruppe af arbejdspladser og ledere.

7.1 Ledelsesform og arbejdspladskultur

Tabel 7.1 viser svarene på en række spørgsmål om ledelsesstilen i den afdeling, hvor den pågældende leder selv er ansat. Overordnet betragtet viser tabellen en vis spredning i ledelsesformen – alle ledelsesformer er repræsenteret i samplet. Men der tegner sig dog et billede af arbejdspladser, hvor ledelsesstrukturen er relativt flad, på trods af, at den for halvdelens vedkommende betegnes som centraliseret i mindst 'nogen grad'. Ledelsen er således i betydelig grad organiseret i teams, den udøves gennem dialog og samarbejde, holdninger og værdier og bygger i høj grad på motivation og respekt. Ledelse gennem ordrer finder således kun sted i mindre grad eller slet ikke på knap $\frac{3}{4}$ af arbejdspladserne. Dette forhindrer dog ikke, at ledelsen på ca. 9 ud af 10 arbejdssteder vurderes at have mod til at skære igennem 'i nogen grad'.

Tabel 7.1. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Den er centraliseret	7,3	16,9	30,9	31,9	11,5	1,5	100%	314
Der er en flad ledelsesstruktur	7,9	33,7	30,5	17,6	9,8	0,5	100%	318
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	7,9	28,0	31,1	17,0	14,8	1,2	100%	318
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	7,8	41,9	34,7	12,5	2,5	0,6	100%	320
Den udøves gennem regler og direktiver	2,5	12,9	25,9	44,2	14,2	0,3	100%	317
Den udøves gennem dialog og samarbejde	10,0	50,9	27,5	8,8	2,2	0,6	100%	320
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	0,9	9,7	21,9	46,9	20,3	0,3	100%	320
Den udøves gennem holdninger og værdier	10,4	43,1	30,5	11,6	3,5	0,9	100%	318
Den udøves gennem ordrer	0,9	6,3	19,8	42,0	30,1	0,9	100%	319
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	10,3	43,3	31,7	10,0	4,1	0,6	100%	319
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	21,3	41,3	25,3	7,5	4,1	0,5	100%	320

Kilde: Spørgsmål 22 – 32, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Ses der på virksomhedskulturen, er der på over $\frac{2}{3}$ af arbejdspladserne kun 'i mindre grad' (eller slet ikke) udbredt frygt for at begå fejl. Det samme gælder 'vi gør som vi plejer – kulturen', og 'konflikter mellem medarbejderne og ledere'. Med hensyn til medarbejdernes forandrings(u)villighed deler arbejdspladserne sig nogenlunde ligeligt mellem de arbejdspladser, der i mindre grad og derunder præges af denne holdning og arbejdspladser, der i nogen grad og derover præges af modvilje mod forandringer.

Samarbejdet i ledergruppen og omgangstonen beskrives som rimelig god på ca. $\frac{3}{4}$ af arbejdspladserne, selvom der er forholdsvis stor konkurrence mellem medarbejdere samt et

betydeligt arbejdspress. 88 procent af de medvirkende oplever således et betydeligt arbejdspress i mindst nogen grad.

Tabel 7.2. Hvordan vil du beskrive kulturen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der er en udbredt frygt for at begå fejl	0,9	5,3	25,5	46,3	21,4	0,6	100%	322
Den er præget af en "vi gør som vi plejer kultur"	4,7	14,0	33,6	34,0	13,7	0,0	100%	321
Der er mange konflikter mellem medarbejderne	1,3	4,1	17,6	55,0	21,4	0,6	100%	318
Der er mange konflikter mellem medarbejderne og ledere	0,9	3,7	20,2	54,4	20,5	0,3	100%	322
Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	2,5	11,0	33,5	40,8	11,9	0,3	100%	319
Der er stor fokus på medarbejdertrivsel	13,8	47,5	25,6	8,8	4,3	0,0	100%	320
Arbejdspresset er meget stort	11,8	34,0	42,1	11,2	0,6	0,3	100%	321
Samarbejdet i ledergruppen er godt	15,6	38,3	29,3	10,6	2,2	4,0	100%	321
Der er langt fra tanke til handling	3,1	12,5	27,8	36,6	19,7	0,3	100%	320
Der er god omgangstone mellem medarbejderne og ledere	19,9	55,1	20,6	4,4	0,0	0,0	100%	321
Der er stærk konkurrence mellem medarbejderne	0,0	2,2	21,2	50,2	25,2	1,2	100%	321
Vi er gode til at informere hinanden (lederne imellem)	8,7	33,5	36,0	15,8	1,6	4,4	100%	322
Vi er gode til at informere hinanden (ledere og medarbejdere imellem)	5,6	38,3	42,4	13,1	0,6	0,0	100%	321
Der er en innovativ kultur	5,1	21,0	42,0	20,1	6,4	5,4	100%	314

Kilde: Spørgsmål 8 – 21, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Sammenholdes svarene i tabel 7.1 og 7.2 med de tilsvarende svar for 'virksomheden som helhed' - se tabel 7.3 og 7.4 - tegner der sig et billede af en lidt mere positiv virksomhedskultur. Dvs. frygten for at begå fejl, antallet af konflikter osv. er lidt mere udbredt, mens kulturen er mindre innovativ, samarbejdet og en god omgangstone er lidt mindre udbredt osv., når man altså bevæger sig udenfor lederens afdeling. Det samme gælder ledelsesformen, der for virksomheden som helhed betegnes som mere centraliseret, mere overvågende og ordre baseret, mindre baseret på motivation og gensidig respekt osv. end i lederens egen afdeling. Men overordnet gælder, at fordelingen mellem de forskellige svarmuligheder i de enkelte spørgsmål (7.1 vs. 7.3 og 7.2 vs. 7.4) ligner hinanden ganske meget.

Tabel 7.3. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i virksomheden som helhed?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Den er centraliseret	8,5	27,0	33,9	20,6	7,9	2,1	100%	189
Der er en flad ledelsesstruktur	1,6	27,1	28,2	33,0	8,5	1,6	100%	188
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	7,3	26,6	38,5	18,8	6,8	2,0	100%	192
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	2,1	34,7	43,7	15,3	2,1	2,1	100%	190
Den udøves gennem regler og direktiver	4,2	17,7	33,3	35,9	6,3	2,6	100%	192
Den udøves gennem dialog og samarbejde	5,2	35,9	35,9	17,7	2,6	2,7	100%	192
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	1,6	9,4	27,1	48,4	11,5	2,0	100%	192
Den udøves gennem holdninger og værdier	6,8	34,8	35,3	16,8	4,2	2,1	100%	190
Den udøves gennem ordrer	1,6	8,3	24,0	44,3	18,2	3,6	100%	192
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	4,7	34,4	34,4	19,8	3,1	3,6	100%	192
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	14,7	35,6	29,8	14,7	1,1	4,1	100%	191

Kilde: Spørgsmål 55 – 65, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Tabel 7.4. Hvordan vil du beskrive kulturen i virksomheden som helhed?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der er en udbredt frygt for at begå fejl	0,5	6,5	32,2	43,2	14,1	3,5	100%	199
Den er præget af en "vi gør som vi plejer kultur"	1,5	21,0	43,1	25,1	6,2	3,1	100%	195
Der er mange konflikter mellem medarbejderne	0,5	4,6	26,2	51,8	10,3	6,6	100%	195
Der er mange konflikter mellem medarbejderne og ledere	0,5	5,1	33,3	43,2	8,7	6,2	100%	195
Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	2,1	12,3	44,1	32,8	4,6	4,1	100%	195
Der er stor fokus på medarbejdertrivsel	4,1	43,3	28,8	16,0	4,6	3,2	100%	194
Arbejdspreset er meget stort	11,3	31,8	42,6	10,8	1,5	2,0	100%	195
Samarbejdet i ledergruppen er godt	6,2	32,5	39,7	12,4	2,1	7,1	100%	194
Der er langt fra tanke til handling	1,6	15,5	39,7	26,3	13,4	3,5	100%	194
Der er god omgangstone mellem medarbejderne og ledere	5,2	47,4	38,1	6,2	0,5	2,6	100%	194
Der er stærk konkurrence mellem medarbejderne	0,0	7,7	22,7	44,9	17,5	7,2	100%	193
Vi er gode til at informere hinanden (ledere imellem)	4,7	29,5	34,7	24,4	1,6	5,1	100%	193
Vi er gode til at informere hinanden (ledere og medarbejdere imellem)	1,5	25,6	47,7	20,0	1,5	3,7	100%	195
Der er en innovativ kultur	2,6	15,2	39,8	29,8	4,7	7,9	100%	191

Kilde: Spørgsmål 41 – 54, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

7.2 Intern kommunikation

Den interne kommunikation er naturligvis vigtig for hvad arbejdsstederne kan præstere – også på offentlige arbejdspladser. Medarbejderne bliver mere motiverede og bevidste om værdien af deres arbejde, når de kender virksomhedens strategi og mål, og samtidigt er det motiverende at kommunikationen om væsentlige forhold, når ud til den enkelte. På lederplan er det naturligvis vigtigt, at der finder vidensdeling sted ikke mindst internt i ledergruppen.

Tabel 7.5 Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	23,7	51,1	20,3	3,7	1,2	0,0	100%	321
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	24,8	47,2	19,3	6,2	2,5	0,0	100%	322
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	1,6	9,7	31,3	42,8	14,6	0,0	100%	320
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne	11,0	34,4	31,9	14,5	4,7	3,5	100%	317
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	10,3	43,6	36,4	7,5	1,9	0,3	100%	319
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	7,8	22,9	21,9	17,2	21,9	8,3	100%	319

Kilde: Spørgsmål 69 – 74, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Tabel 7.5 beskriver arbejdspladsernes kommunikationsstrategi. Det er tydeligt, at der lægges vægt på at informere medarbejderne på arbejdspladsen. Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere beskrives som overvejende uformel, og sikring af vidensdeling mellem lederne samt mellem ledere og medarbejdere angives i høj grad at være central og vigtig. Tilstedeværelse af en egentlig kommunikationspolitik for arbejdspladsen er derimod noget mindre udbredt. 40 procent af respondenterne angiver således, at en sådan kun foreligger 'i mindre grad' eller 'slet ikke'. Endelig gælder, at den mest udbredte kommunikationsform er medarbejdermøder, jvf. tabel 7.6.

Tabel 7.6. Kommunikationen til medarbejderne om strategi, mål o. lign. sker hovedsageligt gennem

	Antal svar	I %
E-mail	132	40,7
Intranet	125	38,6
Skriftligt (opslag, nyhedsbreve)	106	32,7
Face-to-face	101	31,2
Medarbejdermøder	255	78,7
Andet	15	4,6

Der indgår 324 offentligt ansatte ledere i undersøgelsen.

7.3 Forandringer i ledelsesforhold, ledelseskultur og kommunikationsforhold på offentlige arbejdssteder?

Beskrivelsen ovenfor giver et øjebliksbillede af forholdene på de offentlige arbejdspladser, men siger til gengæld ikke noget om de aktuelle tendenser med hensyn til *ændringer* i ledelsesformen, ledelseskulturen, organisationen eller kommunikationsforholdene på arbejdspladsen. Tabel 7.7 viser hvor ændringerne har fundet sted de seneste 3 år. I alt 185 af de i alt 324 medvirkende har svaret.

Tabel 7.7. På hvilke områder er der sket ændringer i ledelsesformen, ledelseskulturen, organisationen eller kommunikationen på arbejdspladsen?

	Ja i høj grad	Der er ikke sket væsentlige ændringer	Nej tværtimod	Ved ikke	I alt	Antal svar
Ledelsesformen er blevet mere centraliseret	33,5	29,7	34,1	2,7	100 %	182
Der er kommet en fladere ledelsesstruktur	32,0	34,3	31,5	2,2	100 %	181
Medarbejderne er blevet mere organiseret i teams og selvstyrende grupper	45,3	45,3	8,8	0,6	100 %	181
Beslutninger uddelegeres i større udstrækning end tidligere	39,8	38,1	20,4	1,7	100 %	181
Ledelsen udøves mere gennem overvågning og opfølgning	20,4	37,0	40,3	2,3	100 %	181
Ledelsen udøves mere gennem regler, direktiver og ordrer	17,1	44,2	37,6	1,1	100 %	181
Ledelsen udøves mere gennem dialog og samarbejde	54,1	33,7	10,5	1,7	100 %	181
Ledelsen udøves mere gennem holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt	52,5	36,6	9,8	1,1	100 %	183
Der er blevet mere udbredt frygt for at begå fejl	11,5	44,5	39,6	4,4	100 %	182
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejderne	6,6	56,9	29,8	6,7	100 %	181
Der er kommet flere konflikter mellem medarbejdere og ledere	13,8	55,3	26,5	4,4	100 %	181
Der er kommet større modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	14,3	44,5	39,9	3,3	100 %	182
Der er kommet større fokus på medarbejdertrivsel	59,3	28,0	11,5	1,2	100 %	182
Arbejdspresset er blevet større	54,6	41,0	2,7	1,7	100 %	183
Samarbejdet i ledergruppen er blevet bedre	37,4	46,2	8,2	8,2	100 %	182
Der er kommet mere konkurrence mellem medarbejderne	8,8	64,1	22,1	5,0	100 %	181
Kommunikationen internt i virksomheden er blevet styrket	45,9	38,7	14,4	1,0	100 %	181
Der er kommet større fokus på økonomi/resultater	67,6	30,2	1,7	0,5	100 %	182

Kilde: Spørgsmål 75 - 92, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer. Tabellen rummer kun svar fra respondenter, der angiver, at der er sket ændringer indenfor de seneste 3 år.

Det er tydeligt, at nye ledelsesformer og kulturer er blevet væsentligt mere udbredt gennem de seneste tre år. Dette vedrører især ledelsesformer, der fokuserer på teams, uddele-

gering og selvstyrende grupper. Desuden udøves ledelse i høj grad mere gennem dialog og samarbejde samt 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.

7.4 Hvilke ledelsesværktøjer anvendes der

I dette afsnit rettes opmærksomheden på de ledelsesmæssige værktøjer, herunder personalepolitikken for ledergruppen selv. Velfungerende ledere, som selv udvikles og uddannes, motiveres og evalueres, har naturligvis stor betydning for den succes man kan forvente, når 'god ledelse' overfor resten af virksomhedens ansatte skal udmøntes i praksis. Men tabel 7.8 viser dog, at lederudvikling og uddannelse mv. er knapt så udbredt, som man umiddelbart skulle tro for ikke-private arbejdspladser.

Tabel 7.8. Lederudvikling og personalepolitik for ledergruppen.

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Virksomheden har et formuleret regelsæt for god ledelse	10,3	19,9	28,4	15,3	22,1	4,0	100 %	321
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	17,4	38,5	25,8	11,5	5,3	1,5	100 %	322
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	14,4	24,1	20,4	17,9	14,7	8,5	100 %	319
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	6,6	13,1	23,8	26,6	27,8	2,1	100 %	320
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederudvikling	10,9	22,2	22,5	18,8	18,4	7,2	100 %	320
Virksomheden har en nedskreven personalepolitik specielt for ledergruppen	5,9	13,1	16,8	19,0	37,1	8,1	100 %	321
Der foregår systematisk evaluering af lederne	8,1	19,4	20,3	24,1	24,7	3,4	100 %	320
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	17,1	28,0	19,3	16,8	16,8	2,0	100 %	321
Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere	3,5	7,8	14,4	20,7	46,4	7,2	100 %	319
Virksomheden medvirker til at etablere interne netværk mellem lederne	7,2	19,7	24,7	18,1	28,1	2,2	100 %	320
Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre virksomheder	3,1	10,9	20,9	19,1	41,6	4,4	100 %	320

Kilde: Spørgsmål 93 - 103, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Bortset fra at der lægges vægt på at lederne deltager i lederudvikling og efteruddannelse tegner svarene 'slet ikke' eller 'i mindre grad' sig tilsammen for mellem 1/3 og 2/3 af svarene for tabellens forskellige spørgsmål. Mindst udbredt er mentorordninger for nyud-

nævnte ledere; men det er også bemærkelsesværdigt at 56 procent af lederne angiver, at der ikke er en nedskreven personalepolitik for lederne og blot 30 procent svarer, at der i høj eller meget høj grad er et regelsæt for god ledelse.

Lønssystemer med bonusløn team- eller individuelt baseret løn har efterhånden vundet indpas i flere offentlige virksomheder, selvom der stadig er et betydeligt efterslæb i forhold til den private sektor. Det er klart, at f.eks. individbaseret bonusløn kan medvirke til at styrke motivationen for virksomhedens ledere og medarbejdere, det samme gælder teambaserede bonussystemer. 56 procent af de offentlige ledere angiver dog, at der ikke anvendes individbaseret bonusløn på deres arbejdsplads. 17 procent angiver at topledelsen er omfattet af et individuelt bonussystem, medens ca. 11-12 procent angiver, at også de øvrige medarbejdere modtager bonusløn. Derimod bruges teambaseret bonusløn stort set ikke (hos under 20 procent af de berørte arbejdspladser).¹⁸

Tabel 7.9. Hvilke ledelsesmæssige værktøjer bruger virksomheden

	Anvendes i stort omfang	Anvendes i mindre omfang	Anvendes ikke	Ved ikke	I alt	Antal svar
Strategisk planlægning	39,2	38,2	12,6	10,0	100 %	301
Miljøregnskab	15,2	19,2	54,6	11,0	100 %	297
Vidensregnskab	7,2	19,9	55,5	17,4	100 %	292
Socialt regnskab	4,7	22,0	56,4	16,9	100 %	296
Kundeundersøgelser	26,7	42,3	23,7	7,3	100 %	300
Medarbejderundersøgelser	29,4	45,4	20,6	4,6	100 %	306
Medarbejdersamtaler	67,8	27,0	3,9	1,3	100 %	307
Uddannelsesplanlægning	32,9	46,9	16,6	3,6	100 %	307
Arbejdspladsvurdering	57,7	33,6	7,4	1,3	100 %	310
Værdistyring	22,4	32,4	30,8	14,4	100 %	299
Kontraktstyring	20,1	27,5	40,9	11,5	100 %	298
Økonomistyring	64,1	26,7	4,6	4,6	100 %	303
Kvalitetssystemer	26,9	33,0	31,0	9,1	100 %	294
Produktionsstyring	12,0	23,5	48,8	15,7	100 %	293
Personaleadministrative styrings-systemer	25,3	37,0	24,0	13,7	100 %	300
Projektstyringsværktøj	14,3	30,0	41,7	14,0	100 %	293
LEAN	5,6	12,9	54,2	27,3	100 %	288
Brugerdreven innovation	6,3	26,7	40,7	26,3	100 %	285
Arbejds miljøledelse	12,2	32,7	38,8	16,3	100 %	294

Kilde: Spørgsmål 131 – 149, se bilag 1, Dokumentationsrapporten.

Anm. Tabellen omfatter alle respondenter der angiver at være ansat i stat, amt, kommune, selvejende institution eller non-profit organisationer.

Ses der på mere formelle og overordnede ledelsesværktøjer, er det tydeligt, at disse anvendes i stærkt varierende grad. Det bør dog bemærkes, at visse værktøjer er knap så udbredte for offentlige arbejdspladser som for private virksomheder, og det ses da også, at det mest er klassiske værktøjer som f.eks. strategisk planlægning, medarbejderundersøgelser, medarbejdersamtaler, uddannelsesplanlægning, økonomistyring og ar-

¹⁸ Kilde: Spm. 159-162 i undersøgelsen.

bejdspladsvurdering, der i særlig grad indgår som værktøjer for ledelsen. Andre værktøjer, som f.eks. projekt-, kvalitets- og kontraktstyring indgår med noget mindre vægt, jf. tabel 7.9, hvilket måske er en anelse overraskende med de senere års debat om kvalitet og effektivitet i den offentlige service in mente.

7.5 God ledelse og performance på ikke-private arbejdspladser

I det følgende vurderes betydningen af god ledelse for arbejdspladserne i stat, amter, kommuner, selvejende institutioner samt non-profit organisationer. Det er oplagt, at performancemål som overskud, omsætningsvækst og markedsposition relaterer sig snævert til private virksomheder, der opererer på et egentligt marked, har en omsætning og har overskud som sit primære mål. Sidstnævnte er kun sjældent relevant, når det drejer sig om offentlige arbejdspladser, og det er derfor nødvendigt at anvende mere bløde succeskriterier, når virkningen af ledelsesmæssige forhold skal vurderes. Boks 2 viser *de* fire performancemål, der anvendes i analysen nedenfor. Høj medarbejdertilfredshed, lav medarbejdergennemstrømning samt lavt sygefravær tages som udtryk for bl.a. god ledelse, jvf. diskussionen ovenfor. Sammen med høj effektivitet peger disse mål i retning af organisationer der ikke blot er aktuelt succesfulde; men også forventes at være det i et mere dynamisk perspektiv.

Boks 2. Performancemål for god ledelse – ikke-private arbejdssteder.

1. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder indenfor branchen
2. Medarbejdernes tilfredshed ift. andre virksomheder indenfor branchen
3. Medarbejdergennemstrømningen
4. Sygefraværet i virksomheden

Ikke-private arbejdssteder omfatter arbejdssteder i stat, amter, kommuner, selvejende institutioner samt non-profit organisationer.

For at sammenfatte spørgsmålene vedrørende ledelsesform, virksomhedskulturen, graden af intern kommunikation og organisationsforhold mv. til en enkelt indikator, er der foretaget en aggregering af svarene indenfor de nævnte områder, svarende til de indikatorer der blev anvendt i analyserne for den private sektor. Figur 7.2 – 7.5 viser de partielle sammenhænge mellem disse fire performancemål og ledelsesstilen på arbejdspladsen.¹⁹ Det er tydeligt, at medarbejdertilfredsheden er betydeligt større på arbejdssteder, der i høj grad er præget af en dialogbaseret ledelsesstil end tilfældet er for arbejdssteder, hvor kontrol og styring via regler er fremherskende. For førstnævnte gruppe er der således ca. 70 procent af arbejdsstederne, hvor medarbejdertilfredsheden er stor eller meget stor. For arbejdspladser med en høj grad af regelstyring er den tilsvarende andel kun 42-43 pro-

¹⁹ Bilag 9 i dokumentationsrapporten rummer en række figurer for sammenhængen mellem på den ene side ledelsesform, virksomhedskultur, kommunikation mv. og på den anden side ovenstående fire succeskriterier for offentlige virksomheder.

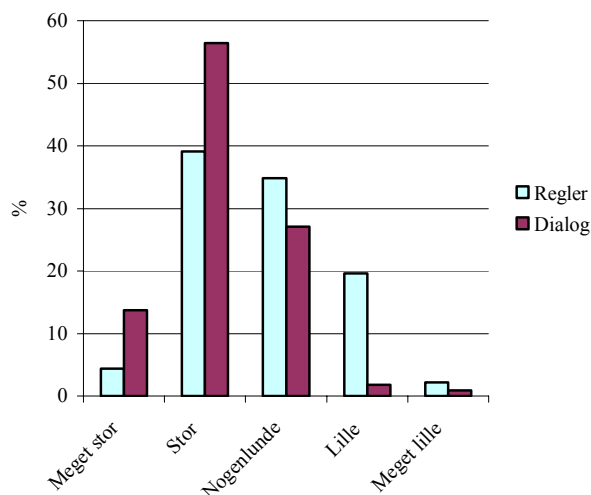
cent, og i den modsatte ende er der over 20 procent af arbejdspladserne, hvor medarbej-
dertilfredsheden er lille eller meget lille. Samtidigt viste tabel 7.7. netop, at ændringerne i
ledelsesformen går i en mere dialogbaseret retning.

Medarbejdergennemstrømningen ser også ud til at være påvirket af ledelsesstilen på ar-
bejdspladsen, jf. figur 7.3. Næsten 45 procent af de mere regelbaserede arbejdssteder har
en gennemsnitlig medarbejdergennemstrømning på over 10 procent årligt, mod under 30
procent for arbejdspladser, der i høj grad har en ledelsesstil, der er dialogbaseret.

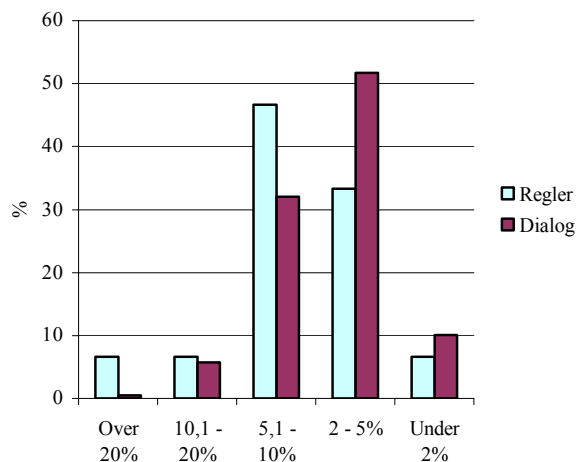
Ses der dernæst på sygefraværet, er det tydeligt, at der er mindre fravær på arbejdspladser
med dialogbaseret ledelsesstil sammenlignet med regelstyrede arbejdspladser. 60 procent
af respondenterne angiver at sygefraværet er under 5 procent i de dialogstyrede virksom-
heder, hvilket er ca. 20 procentpoint over niveauet i regelbaserede arbejdssteder. I den
modsatte ende gælder, at ca. 15 procent af de regelstyrede arbejdssteder oplever et syge-
fravær på i gennemsnit mindst 10 procent, hvilket er over det dobbelte sammenlignet med
arbejdspladser, hvor ledelsesformen i høj grad er præget af dialog.

Endelig ses den samme positive effekt på de ikke-private virksomheders relative effekti-
vitet, hvis ledelsesstilen er dialogbaseret frem for kontrollerende. På arbejdssteder, der i
høj grad er præget af en dialogbaseret ledelse, vurderes effektiviteten at være stor eller
meget stor i forhold til andre tilsvarende arbejdspladser i ca. 63 procent af tilfældene. Den
tilsvarende andel er kun ca. 45 procent for virksomheder med en høj grad af ledelse via
regler og kontrol. Omvendt gælder, at næsten 20 procent af lederne på disse virksomhe-
der oplever en lille eller endog meget lille effektivitet sammenlignet med andre virksom-
heder i branchen, mod kun 3 procent for arbejdspladser med en dialog baseret ledelse.

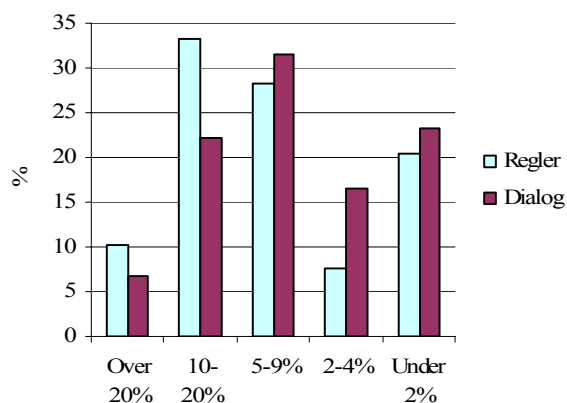
Figur 7.2. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejder-tilfredsheden i virksomheden



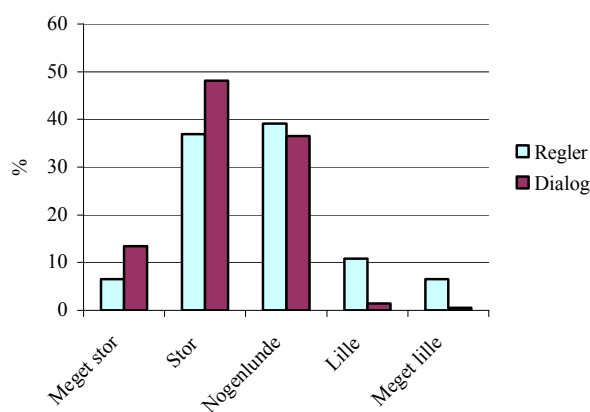
Figur 7.4. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og det gennemsnitlige sygefravær i virksomheden.



Figur 7.3. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejder-gennemstrømningen



Figur 7.5. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og effektiviteten på arbejdspladsen.



Ved 'dialogbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af de indkodede svar på sp27, sp29 og sp31 er mindre end 8. Ved 'regelbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af sp22, sp26, sp28 og sp30 er mindre end 11, se Dokumentationsrapporten bilag 3

7.6 Sammenhængen mellem god ledelse og arbejdspladsernes performance – resultater fra en samlet model

Diskussionen i forrige afsnit er partiel og tager ikke højde for den samtidige effekt der kan være på medarbejdertilfredshed, sygefravær etc. fra andre faktorer af betydning. I lighed med analysen for de private virksomheder er betydningen af god ledelse på 'offentlige' arbejdspladser derfor også søgt belyst gennem opstilling af en samlet model, hvori der som ovenfor tages højde for, at flere faktorer potentielt spiller ind på arbejdspladsernes performance samtidigt. Metoden er som tidligere nævnt beskrevet i bilag 6 i dokumentationsrapporten, og resultaterne er præsenteret i bilag 10. Der fokuseres fortsat på de fire performancemål: effektivitet, medarbejdertilfredshed, sygefravær og medarbejdergennemstrømning på arbejdspladsen. I det oprindelige spørgeskema har respondenterne kunnet afkrydse én af fem muligheder for hvert af disse spørgsmål. For arbejdspladsens effektivitet i forhold til andre arbejdspladser i branchen er svarmulighederne som beskrevet ovenfor: meget stor, stor, nogenlunde, lille, meget lille eller ved ikke. Sidstnævnte – 'ved ikke' – er fjernet forinden beregningerne, således at analysen i lighed med analysen for den private sektor udelukkende betjener sig af eksakte angivelser. For de øvrige performancemål fremgår svarmulighederne af figur 7.2 – 7.5.

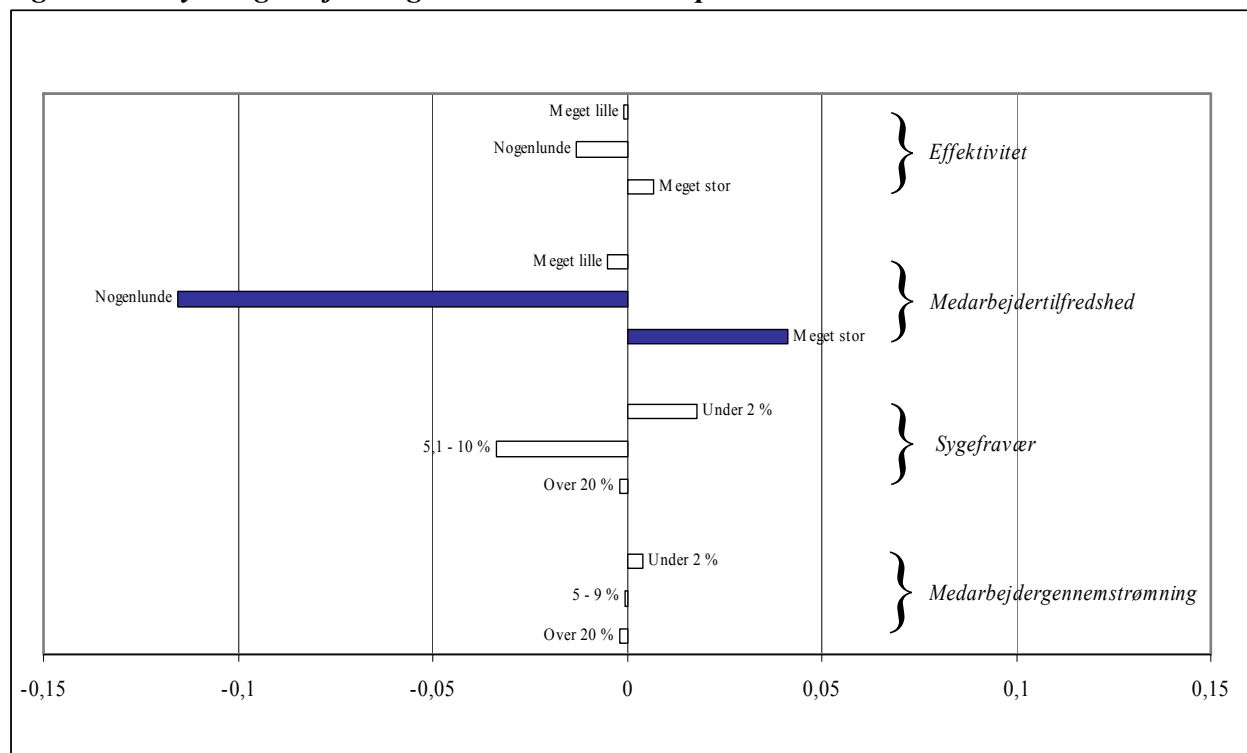
Figur 7.6 viser resultaterne fra fire forskellige analyser, der er rapporteret i bilag 10; men kun for den variabel, der måler om ledelsen i høj grad er dialogbaseret. Søjlerne i figuren skal for hver af de fire performance variable fortolkes som ændringen i sandsynligheden for at arbejdsstedet 'performer' svarende til et bestemt niveau, når ledelsen går fra i mindre grad at være dialogbaseret til i høj grad at være dialogbaseret.²⁰

De tre øverste søjler i diagrammet vedrører f.eks. arbejdspladsens relative effektivitet. Betydningen for effektiviteten af at gå fra en lav grad af dialogbaseret ledelse til dialogbaseret ledelse i høj grad er som ventet, at sandsynligheden, for at arbejdspladsen har en 'meget stor' effektivitet, påvirkes positivt (staven vender mod højre fra 0-linien, der opdeler diagrammet i positive og negative effekter). Sandsynligheden vokser med ca. 1 procentpoint. Til gengæld påvirkes sandsynligheden negativt for at effektiviteten er nogenlunde eller meget lille, når virksomheden skifter status fra at være dialogbaseret i mindre grad til at være dialogbaseret i høj grad. Arbejdspladsens relative effektivitet synes således samlet set at afhænge positivt af graden af dialogbaseret ledelse, forstået således, at meget høj relativ effektivitet især ses på arbejdspladser med en høj grad af dialogbaseret ledelse. Men det skal understreges, at effekterne – trods det 'rigtige fortegn' ikke er statistisk signifikante.

Fokuseres der på medarbejdertilfredsheden, opnåesopnås ligeledes de forventede effekter, idet sandsynligheden for at medarbejderne er meget tilfredse påvirkes i positiv retning med ca. 4 procentpoint, når ledelsesstilen bliver mere dialogpræget. Denne effekt er tilmed signifikant i statistisk forstand.

²⁰ Analysen tager i videst muligt omfang højde for, at visse personer er ansat på den samme arbejdsplads. Mere teknisk sker dette ved at anvende den såkaldte 'cluster' option i STATA, hvor clusteret er defineret ud fra arbejdspladsens centrale virksomhedsnummer (i det omfang nummeret har kunnet identificeres, se bilag 5).

Figur 7.6. Betydningen af dialogbaseret ledelse i ikke-private virksomheder.



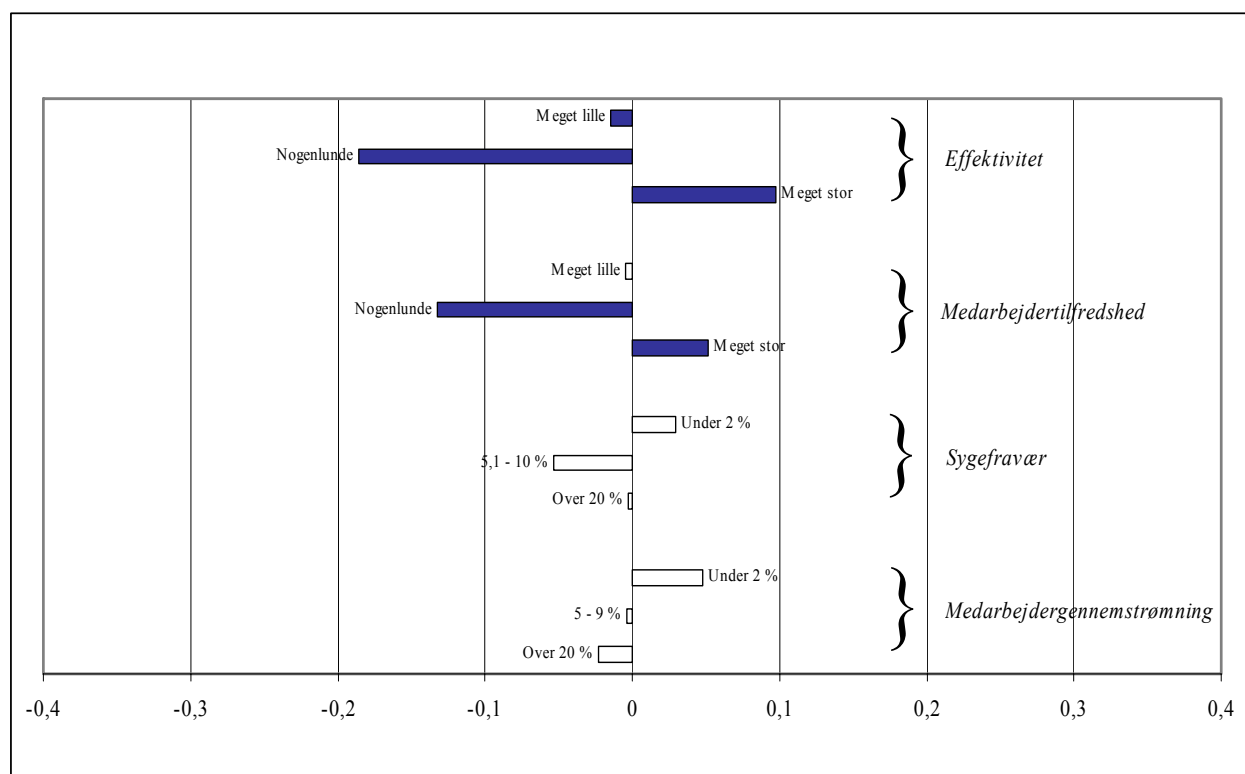
Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når ledelsesstilen ændrer sig fra i mindre grad til i høj grad at være dialogbaseret. Søjler der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

For sygefraværet og medarbejder gennemstrømningen i virksomheden opnås generelt mindre effekter af den dialogbaserede ledelsesform, idet det dog skal bemærkes at effekterne har det forventede fortegn. Sygefraværet og medarbejdergennemstrømning på arbejdspladsen påvirkes således i negativ retning af øget dialog i ledelsen; men igen gælder at effekterne ikke er statistisk signifikante. Forklaringen på den manglende statistiske signifikans skyldes formentlig, at undersøgelsen blot baserer sig på godt 300 observationer, samt at der er en ganske betydelig spredning af respondenterne på forskellige slags arbejdspladser, jf. at kategorien af ikke-private virksomheder dækker over arbejdspladser i såvel stat, amt, kommuner (der i sig selv er ret forskellige) som arbejdspladser på selv-vejende institutioner og non-profit organisationer.²¹

Figur 7.7 viser betydningen af, at arbejdspladserne går fra i mindre grad til i højere grad at have 'team-baseret ledelse', hvorved forstås mere uddelegering, fladere ledelsesstruktur og organisering af ledelsen i teams og selvstyrende grupper, se i øvrigt bilag 3 i dokumentationsrapporten. For samtlige fire performancemål fås de forventede effekter, og disse er tillige af en mere betydelig størrelse end effekterne af den dialogbaserede ledelse, sammenlign angivelserne på 1.aksen.

²¹ Teknisk set er det forsøgt i den eksperimentelle fase af projektet at kontrollere for denne forskellighed; men dette vanskeliggøres af dels det lave antal observationer for hver arbejdspladskategori, og dels af at stikprøven kun dækker én periode, dvs. der er ikke flere observationer over tiden for den enkelte arbejdsplads.

Figur 7.7. Betydningen af 'teambaseret ledelse' i ikke-private virksomheder.



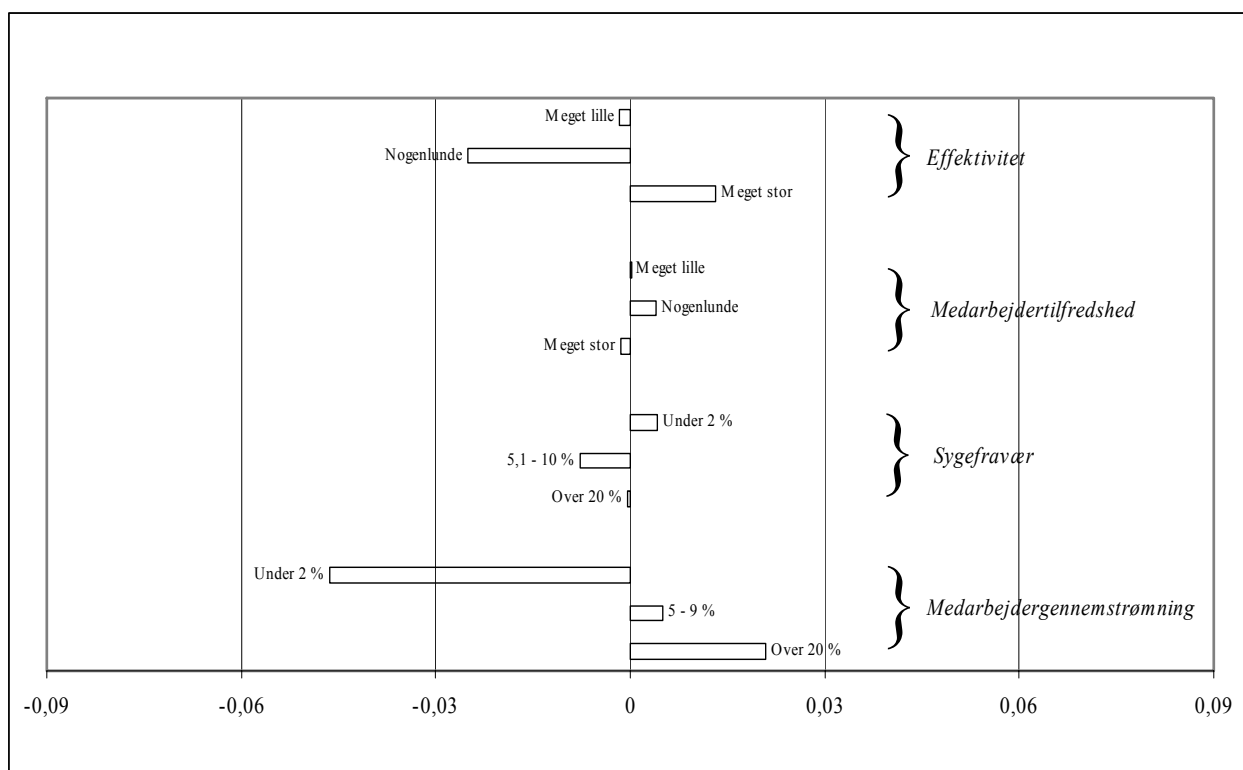
Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når ledelsesstilen ændrer sig fra i mindre grad til i høj grad at være 'teambaseret'. Søjler der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

Den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen har meget stor effektivitet og medarbejdertilfredshed er positiv og signifikant, samt for især førstnævnte ganske betydende (10 procentpoint).²² Effekt-profilen for sygefravær og medarbejders gennemstrømning er også som, man skulle forvente, dvs. sandsynligheden for lavt sygefravær og lav medarbejders gennemstrømning påvirkes positivt af skift fra teambaseret ledelse i lav grad til en høj grad af teambaseret ledelse; men disse effekter er, som det ses, ikke statistisk signifikante.

I lighed med analyserne for den private sektor er der også for de ikke-private virksomheder konstrueret en variabel, der viser om der i høj grad er en kultur med modstand mod forandring på arbejdspladsen. Denne variabel dækker fortsat over spørgsmål, der vedrører frygt for at begå fejl, modvilje mod forandringer og 'vi gør som vi plejer kultur', forhold som i den sidste ende afhænger af ledelsen. Effekterne af en mere 'modvillig' virksomhedskultur fremgår af figur 7.8. Bemærk at der generelt er tale om ganske små marginale sandsynligheder, hvoraf ingen er signifikante.

²² Eksperimenter, hvor der ses på de enkelte delspørgsmål, der indgår i variabel 'dialogbaseret ledelse' afslører, at uddelegering af beslutninger i høj grad øger effektiviteten; medens den flade ledelsesstruktur i sig selv kan have en negativ betydning.

Figur 7.8. Betydningen af en kultur karakteriseret af modstand mod forandringer mv., ikke-private virksomheder.

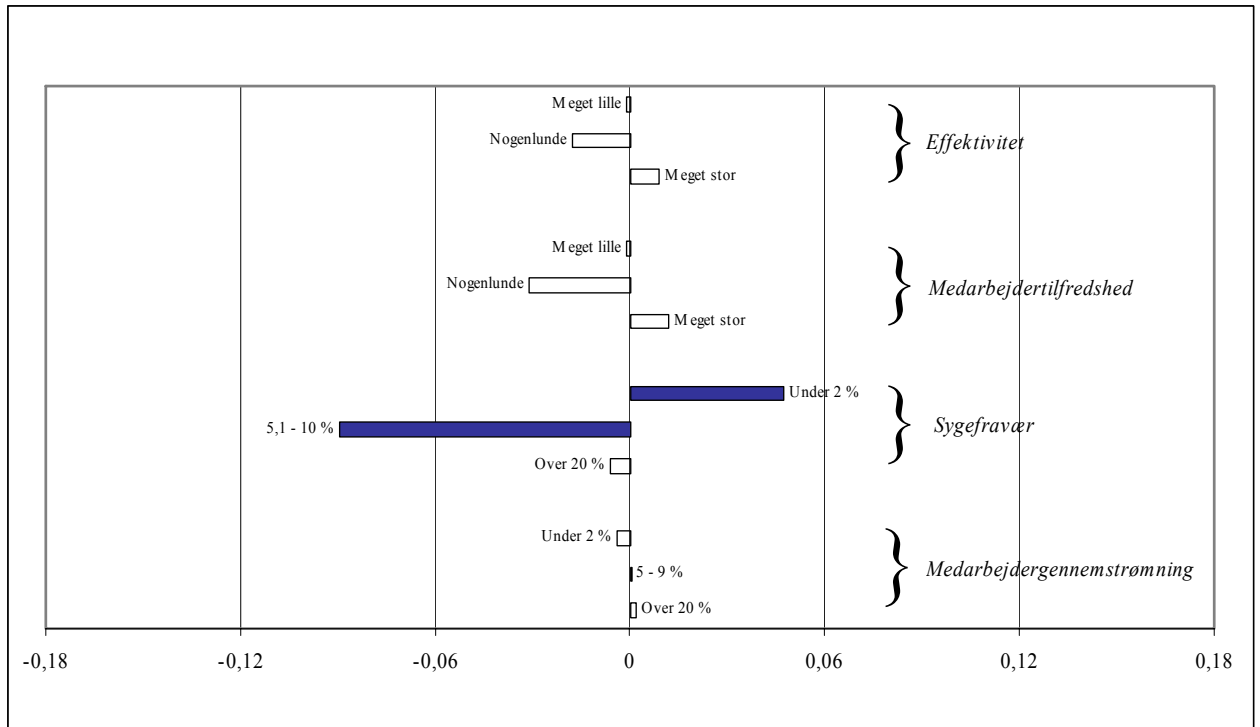


Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når modstanden mod forandringer på virksomheden ændrer sig fra at være lav til høj. Søjler, der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

Betydningen af ledelse, hvor der er sat fokus på trivsel, godt samarbejde og god omgangstone mv. – idet følgende benævnt som 'godt miljø' – mindsker tydeligvis sygefraværet i virksomheden, idet den marginale sandsynlighed for lavt sygefravær er positiv (vender mod højre i diagrammet) og samtidigt statistisk signifikant. Virkningen på effektiviteten og medarbejdertilfredsheden har også det ventede fortegn, dvs. sandsynligheden for, at effektiviteten er meget høj og sygefraværet lavt, vokser med, at arbejdspladsen bliver mere fokuseret på 'godt miljø' for medarbejderne. Men i begge tilfælde gælder, at virkningen trods det ventede fortegn ikke er statistisk signifikant. Det er bemærkelsesværdigt, at et godt arbejdsmiljø ikke påvirker medarbejdergennemstrømningen, idet effekten er helt ubetydelig og endda med forkert fortegn.

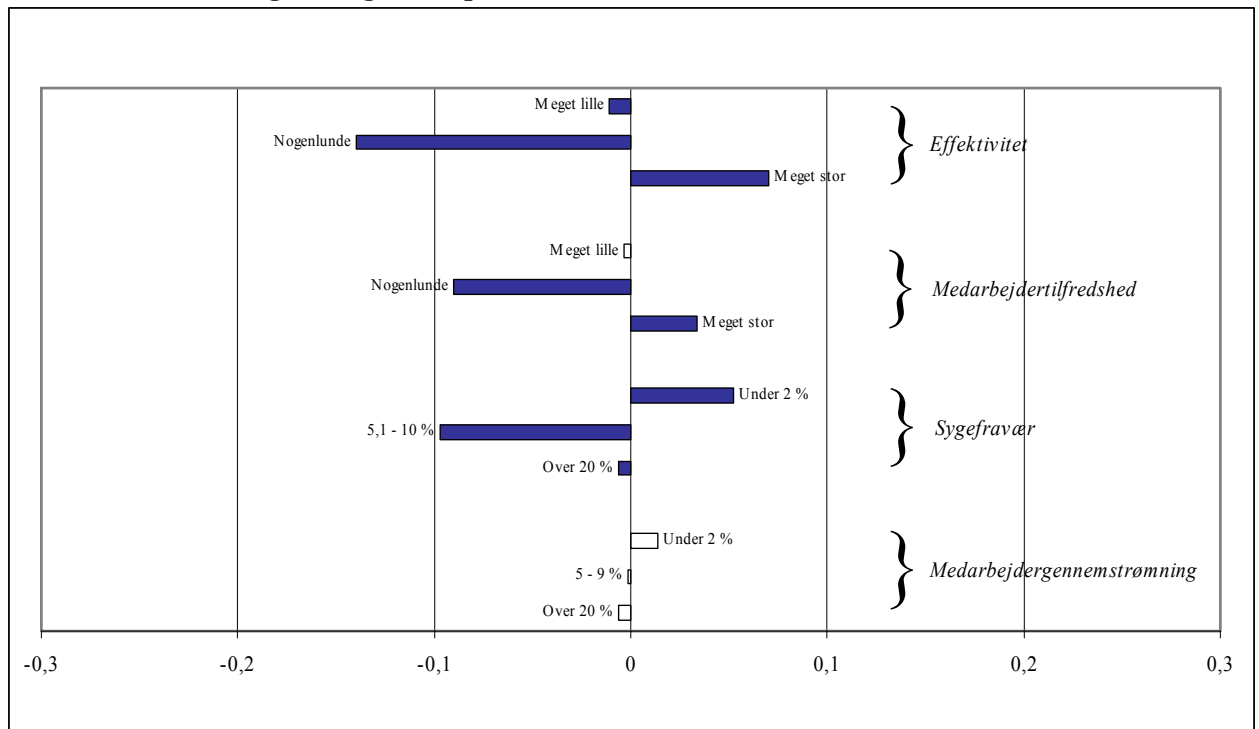
Virkningen af øget fokus på intern kommunikation og øget vidensdeling, herunder mere udbredt kendskab til virksomhedens mål og strategi for den enkelte medarbejder, har tydeligvis betydning for arbejdspladsernes effektivitet, medarbejdertilfredshed og sygefravær. Sandsynligheden for at effektiviteten og medarbejdertilfredsheden er meget stor øges med ca. 5-10 procentpoint, hvis arbejdspladsen går fra kun i mindre grad at fokusere på 'god' intern kommunikation til i høj grad at satse herpå, jvf. figur 7.10. Sandsynligheden for lavt sygefravær påvirkes også signifikant og i samme størrelsesorden. Til gengæld er der ingen signifikante effekter på medarbejdergennemstrømning, selvom fortegnet på de marginale sandsynligheder er som ventet

Figur 7.9. Betydningen af øget fokus på trivsel, godt samarbejde og god omgangstone mv. – 'miljø', ikke-private virksomheder.



Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når modstanden mod forandringer på virksomheden ændrer sig fra at være lav til høj. Søjler, der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

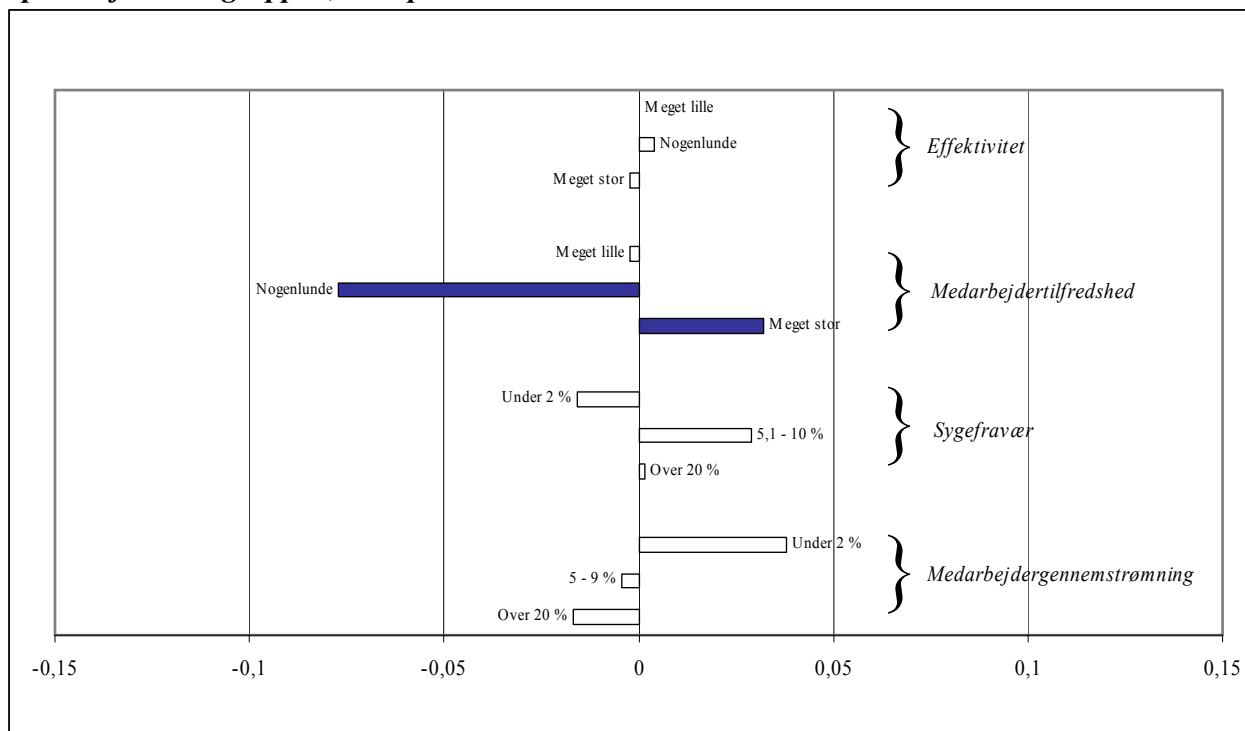
Figur 7.10. Betydningen af øget fokus på intern kommunikation og vidensdeling samt kendskab til mål og strategi, ikke-private virksomheder.



Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når modstanden mod forandringer på virksomheden ændrer sig fra at være lav til høj. Søjler, der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

Øget vægt på lederudvikling, evaluering af lederne, regler og personalepolitik for ledere har ikke helt den samme effekt som øget vægt på kommunikation og vidensdeling. Ganske vist påvirkes medarbejdergennemstrømning og medarbejdertilfredshed i forventet retning; men kun de marginale sandsynligheder for medarbejdertilfredshed er statistisk signifikante. Hvis arbejdspladsen ændres således at der fra lav vægt på personalepolitik for ledere skiftes til stor vægt på disse forhold, ses således en øget sandsynlighed i størrelsesordenen 3-4 procentpoint for at medarbejdernes tilfredshed bliver meget stor. Til gengæld er den marginale sandsynlighed negativ for blot at opnå 'nogenlunde medarbejdertilfredshed'. Igen gælder, at de lidt usikre resultater formentlig skyldes heterogenitet i stikprøven samt relativt få observationer.

Figur 7.11. Betydningen af øget vægt på lederudvikling, lederevaluering samt personalepolitik for ledergruppen, ikke-private virksomheder.

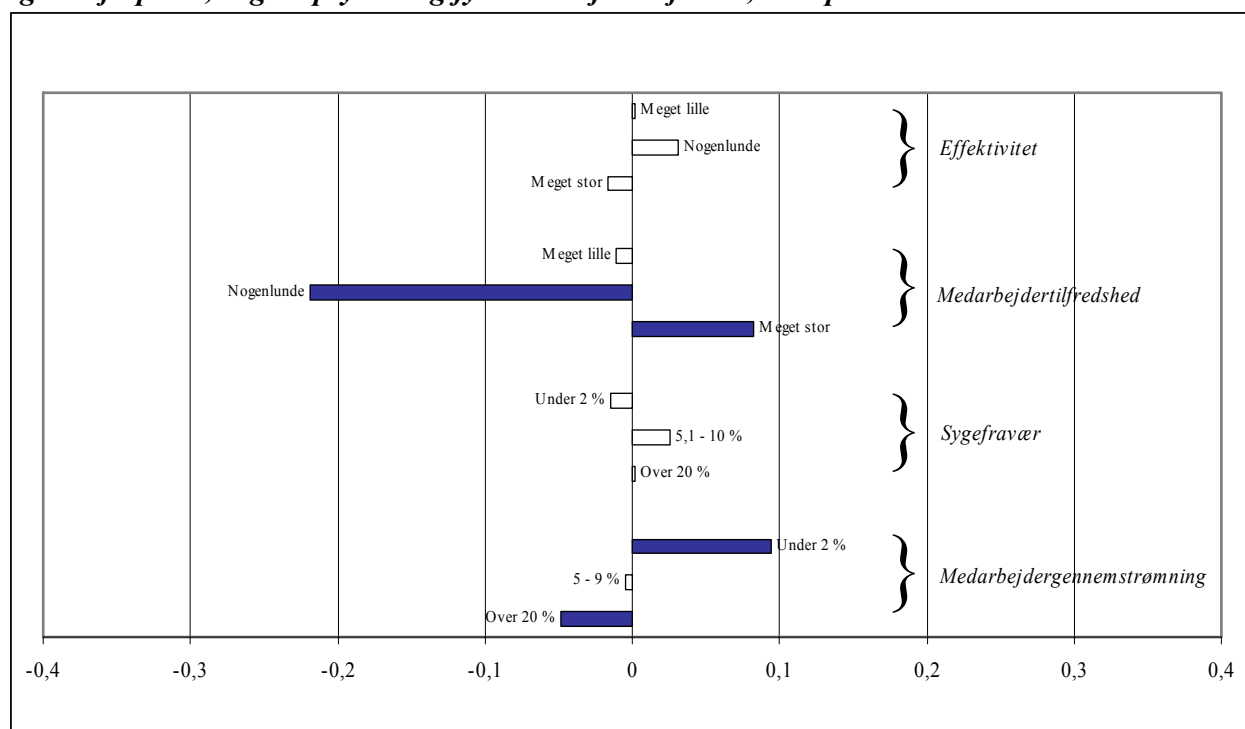


Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performancemål, når modstanden mod forandringer på virksomheden ændrer sig fra at være lav til høj. Søjler, der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

Endelig vurderes betydningen af, at ledelsen søger at skabe en familievenlig arbejdsplads med et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø for de ansatte - se figur 7.12. Det bør indledningsvist bemærkes, at de marginale sandsynligheder her er ganske betydelige, jf. skalaen på førsteaksen. Øget fokus på godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø øger således sandsynligheden for lav medarbejdergennemstrømning og høj medarbejdertilfredshed med op til 10 procentpoint, og mindsker tilsvarende sandsynligheden for høj medarbejdergennemstrømning med 5-6 procentpoint. Overraskende nok er der ikke signifikante effekter på arbejdspladsens effektivitet og sygefraværet ser heller ikke ud til at påvirkes signifikant af skift fra lavt til højt fokus på godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø.²³

²³ I analyserne indgår også den aggregerede variabel for, hvorvidt virksomheden i høj grad befinder sig i et omskifteligt miljø og er udsat for hård konkurrence med betydelige omkostninger ved at træffe forkerte beslutninger. Her er der naturligvis ikke tale om en variabel ledelsen selv 'kan bestemme'; men derimod en variabel der fanger betydningen af virksomhedens eksterne omgivelser, der må anses for givet på på kort sigt. Modelberegningerne viser, ikke særligt overraskende, at medarbejdertilfredsheden på offentlige arbejdspladser, der målt på disse parametre i høj grad er konkurrenceudsatte er signifikant mindre end på mere konkurrencebeskyttede offentlige arbejdspladser.

Figur 7.12. Betydningen af at virksomheden arbejder aktivt for at være en familievenlig arbejdsplads, et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø mv., ikke-private virksomheder.



Anm. Figuren viser den marginale sandsynlighed for at arbejdspladsen performer på et vist niveau indenfor hver af de fire performance mål, når modstanden mod forandringer på virksomheden ændrer sig fra at være lav til høj. Søjler, der er farvet angiver, at effekten er statistisk signifikant ved et signifikansniveau på 10%. Dokumentationsrapporten, bilag 10.

Samlet vurderet giver analysen ret varierende resultater. I de fleste tilfælde har de marginale sandsynligheder således det forventede fortegn; men ofte er resultaterne ikke statistisk signifikante. Det er værd at bemærke, at når svarene fra tabel 7.7, der angiver på hvilke områder, der er sket væsentlige ændringer indenfor de sidste 3 år, sammenholdes med figurene ovenfor, så peger de konstaterede ændringer i ledelsesformen, -kulturen, organisationen i retning af, at arbejdsstedernes performance, hvad angår effektivitet, tilfredshed sygefravær og i den sidste ende medarbejdergennemstrømning, potentielt forbedres. Især medarbejdertilfredshed; men også arbejdsstedets effektivitet påvirkes positivt af en højere grad af dialogbaseret ledelse samt ledelse i teams. Øget vægt på vidensdeling og kommunikation påvirker såvel medarbejdertilfredshed, effektivitet og sygefraværet i positiv retning, hvilket bør ses i sammenhæng med at netop den interne kommunikation angives at være styrket i henhold til svarene fra knap 46 procent af respondenterne i undersøgelsen, jf. tabel 7.7. Endelig gælder, at større fokus på medarbejdertrivsel har signifikant betydning på tilfredshed og medarbejdergennemstrømningen. Tabel 7.7 viste, at næsten 60 procent af lederne angiver, at der i høj grad er blevet mere fokus på netop dette forhold i virksomhederne.

7.7 God ledelse og arbejdspladsernes performance, fokus på enkeltfaktorer

I modelberegningerne optræder der også andre indikatorer, der påvirker arbejdspladsernes performance. Disse indikatorer repræsenterer ofte mere simple sammenhænge, og

den forklarende variabel er typisk dannet ud fra svarene på blot et enkelt spørgsmål i spørgeskemaet. Teknisk set har alle forklaringsfaktorer, der blev vurderet til potentielt at have betydning, oprindeligt været inkluderet i beregningerne; men efterfølgende er der anvendt en eliminerings teknik, således at kun sammenhænge, der er statistisk signifikante og dermed robuste optræder i den endelige model (i modsætning til ovenfor i figur 7.6-7.12, hvor resultaterne er vist uanset signifikans). Betydningen og udvælgelsen af de enkelte faktorer varierer derfor naturligvis efter, om det er effektivitet, medarbejderes sygefravær samt tilfredshed eller medarbejder-gennemstrømningen, der er performancemålet.

Samlet set gælder, at det er overraskende få yderligere forklarende faktorer, der i statistisk forstand har en stabil og robust virkning på arbejdspladsernes effektivitet, medarbejdernes tilfredshed, sygefravær og medarbejdergennemstrømningen. Det skal således nævnes, at i projektets eksperimentelle fase har de flere af de faktorer, der er gennemgået ovenfor i 7.1-7.5 på skift været inkluderet i regressionsanalyserne. Dvs. der har været inkluderet variable, der potentielt skulle opfange betydningen af, at der f.eks. anvendes bestemte ledelsesværktøjer og incitamentssystemer mv. Men enten har de estimerede påvirkninger ikke været statistisk signifikante eller også har de beregnede parametre, hvad angår fortegn og statistisk signifikans, været for ustabile til at rapportere.

Nedenfor gives en kort opremsning over de vigtigste resultater - de fuldstændige resultater er præsenteret i bilag 10. Enkelte variable går igen for mere end et enkelt performancemål. Vægt på, at medarbejderne har et højt uddannelsesniveau påvirker såvel arbejdspladsens effektivitet som sygefravær; på arbejdspladser med færre end 25 ansatte er der både lavere sygefravær og mindre medarbejdergennemstrømning. Når ledelsen som en gruppe ikke modtager (team)bonusløn er medarbejdertilfredsheden større. Sidstnævnte udtrykker måske i virkeligheden blot det faktum, at hvis ledelsen som gruppe betragtes er bonusaflønet, uden at medarbejderne har de samme privilegier, så føler den almindelige medarbejder måske, at virksomheden er opdelt i to hold - med mindre tilfredshed og større sygefravær til følge på 'hold B'.²⁴

²⁴ Ved fortolkningen af resultaterne i boksen nedenfor skal man være opmærksom på at svarene på de enkelte delspørgsmål kan være korrelerede i ikke uvæsentlig grad. Betydningen heraf kan i visse tilfælde være, at det er tilfældigt, hvilke variable der modelteknisk bliver statistisk signifikante og hvilke, der udelukkes vha. eliminerings teknikken. Kvindeandelen i på de forskellige typer af arbejdspladser er således korreleret med erhvervsinddelingen, hvilket indebærer at den signifikante effekt på sygefraværet til dels også kan være forårsaget af, at der er mange kvinder i bestemte erhverv med lav sygelighed indenfor den offentlige sektor.

Virkningen af specifikke forhold:

Arbejdspladsens relative effektivitet.

Sandsynligheden for at arbejdspladsens relative effektivitet er meget stor øges, hvis virksomhedens medarbejdere har et generelt højt uddannelsesniveau.

Medarbejdernes tilfredshed

Sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed øges, hvis der ikke anvendes teambaseret bonusløn til ledelsen.

Arbejdspladsens sygefravær

Sandsynligheden for at sygefraværet blandt medarbejderne er lavt øges af at virksomhedens medarbejdere har et generelt højt uddannelsesniveau, at mere end end 10 procent af lederne er kvinder, at arbejdspladsen har færre end 25 ansatte, at der ikke anvendes teambaseret bonusløn til ledelsen.

Medarbejdergennemstrømningen

Sandsynligheden for at medarbejdergennemstrømningen er meget lav øges hvis der anvendes team eller individbaseret aflønning til topledelsen, arbejdspladsen har færre end 25 ansatte, arbejdspladsen har mere end 10 procent kvindelige ledere.

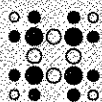
7.8. Sammenfatning – ikke-private virksomheder

Afsnittet undersøger hvilke ledelsesformer, metoder og værktøjer, der giver de offentlige virksomheder en bedre performance. Som performancemål er anvendt lederne opfattelse af deres virksomhed i forhold til andre virksomheder med hensyn til effektivitet, medarbejdernes tilfredshed, medarbejdergennemstrømningen og sygefravær. Performancemålene er således ret 'bløde' og mere subjektive end f.eks. de økonomiske nøgletal, der anvendes, når det drejer sig om private virksomheder..

For arbejdsstederne i den 'offentlige' sektor er kommunikation og vidensdeling den del af de ledelsesmæssige metoder der bidrager mest til god performance. En høj grad af intern kommunikation og vidensdeling og fokus på den enkelte medarbejders kendskab til virksomhedens mål og strategi har således en klar positiv virkning på både virksomhedens effektivitet, medarbejdernes tilfredshed og sygefraværet. Samtidigt er den interne kommunikation blevet styrket på en stor del af arbejdsstederne.

Også ledelsens organisering og struktur i den offentlige sektor har positiv betydning for arbejdspladserne. Virksomheder med en 'teambaseret' organisation, hvor ledelsesstrukturen er flad og organiseret i selvstyrende grupper og hvor beslutningerne uddelegeres så vidt muligt, viser sig at have en signifikant højere effektivitet og medarbejdertilfredshed. Igen gælder, at de ændringer der generelt finder sted i den offentlige sektor peger i retning af øget anvendelse af sådanne organisationsformer.

Ledelsesstilen, dvs. dialogbaseret ledelse samt lederudviklingen og -evaluering har en klar positiv effekt på medarbejdernes tilfredshed. Det samme gælder for arbejdsmiljøet der også har betydning for sygefraværet. Virksomheder, der har sat fokus på trivsel med et godt samarbejde, har signifikant lavere sygefravær, medens organisationer med fokus på en familievenlig arbejdsplads med et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø har en klart højere medarbejdertilfredshed og en signifikant lavere medarbejdergennemstrømning. Samlet gælder, at analyserne i de fleste tilfælde resulterer i de forventede sammenhænge; men det er ikke i alle tilfælde, at resultaterne er statistisk signifikante, hvilket formentlig skyldes kombinationen af en ganske heterogen stikprøve og et forholdsvist begrænset antal observationer.



Aarhus School of Business

**Handelshøjskolen
i Århus**

ISBN 9788778822031

Nationaløkonomisk Institut

Handelshøjskolen, Aarhus Universitet
Fuglesangs Allé 4
DK-8210 Aarhus V

Tel. +45 89 48 66 88
Fax +45 89 48 61 97

www.asb.dk

LEDERNE 
bringer dig videre

Ledernes Hovedorganisation
Vermlandsgade 65
DK-2300 København S
Tel. +45 32833283
www.lederne.dk