Kriseledelse

i private virksomheder i perioden 2008-2011



Lederne

Januar 2012

Indledning

Begrebet krise har de senere år undergået en betydningsudvikling fra at være en markant, uforudset ændring i virksomhedens eksistensvilkår til at være næsten enhver form for ændring i rammebetingelserne, der kræver mere end almindelig opmærksomhed. Konsekvensen af denne udvikling er oplevelsen af, at de fleste virksomheder går "fra krise til krise".

Denne undersøgelse tager afsæt i den mere klassiske kriseopfattelse og fokuserer specifikt på den finansielle og efterfølgende økonomiske krise, som den udspandt sig i perioden 2008-2011.

Undersøgelsens formål er at afdække den ledelsesmæssige håndtering af finanskrisen samt de personlige konsekvenser for den enkelte leder. Undersøgelsen indeholder udover et tilbageskuende perspektiv desuden et afsnit om respondenternes forventninger til de ledelsesmæssige konsekvenser af en eventuel kommende og lignende økonomisk krise.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er en del af Ledernes konjunktur undersøgelse 2. halvår 2011 for den private sektor (www.lederne.dk, publikationer, undersøgelser og udgivelser), hvor 1.738 medlemmer af Ledernes spørgepanel deltog. Af disse har 1.037 indvilliget i at deltage i en supplerende undersøgelse om kriseledelse. Det er svarene herfra, der udgør grundlaget for analyserne i nærværende rapport.

Af de 1.037 respondenter er 182 kvinder (18%) og 855 mænd (82%). Kvindelige ledere er underrepræsenteret i undersøgelsen sammenlignet med den faktiske kønsfordeling på lederposterne i den private sektor. Denne ubalance er uden nævneværdig betydning for de samlede resultater, idet kvinder og mænd i store træk ikke svarer forskelligt.

Med hensyn til ledelsesniveau er 144 respondenter (14%) placeret på direktionsniveau (CEO plus øvrige direktionsmedlemmer - i det efterfølgende kaldet *øverste ledelsesniveau*) og 893 respondenter (86%) placeret på øvrige ledelsesniveauer (i det efterfølgende kaldet *øvrige ledere*).

Kvinderne udgør 9% af det samlede antal respondenter på øverste ledelsesniveau (144).

Svarene fra henholdsvis øverste ledelse og øvrige ledere er på en del områder endog meget forskellige. Sammenligning mellem de to ledelsesniveauer er derfor gennemgående i rapporten.

Respondenternes gennemsnitsalder er 47 år. De har i gennemsnit været i samme virksomhed i 9 år (median: 5 år). De har i gennemsnit været godt 4 år i den nuværende stilling (median: 3 år), og de har i gennemsnit været leder i 15 år.

Undersøgelsen er gennemført med udsendelse af elektronisk survey primo december 2011. Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk eller Chefkonsulent Steen Ancher Jensen, saj@lederne.dk, tlf.: 32 83 32 83.

Undersøgelsens hovedresultater

- Fire ud af ti respondenter giver udtryk for, at deres virksomhed i høj eller meget høj grad har været påvirket af finanskrisen i perioden 2008-2011.
- Seks ud af ti respondenter giver udtryk for, at de er enige i, at deres topledelse har skabt forståelse for krisens omfang og konsekvenser samt sikret at nødvendige forandringer blev gennemført. På seks andre målepunkter er respondenterne – og især gruppen af øvrige ledere – knap så positive. Specielt gruppen af øvrige ledere ikke er ovenud positive i deres vurdering af topledelsens indsats.
- Seks ud af ti respondenter giver udtryk for, at deres virksomhed som konsekvens af krisen er blevet mere topstyret.
- Finanskrisen har i store træk ikke givet anledning til lederudviklingsaktiviteter med fokus på temaet "God kriseledelse".
- Hver fjerde leder har søgt intern eller ekstern rådgivning til ledelsesarbejdet i forbindelse med krisen. Søgningen efter gode råd har primært rettet sig mod såvel private som arbejdsrelaterede netværk.
- En af de mere markante ændringer i virksomhedernes daglige liv er øget fokus på innovation og nytænkning.
- Krisen har primært gjort lederne mere omkostnings- og ressourcebevidste. Sekundært mere fokuseret/målrettet samt mere bevidst om egen rolle som leder.
- To ud af tre respondenter har tillid til, at virksomheden er godt forberedt på de udfordringer, som en eventuel ny krise måtte forventes at medføre. Jo mere virksomheden har været påvirket af den forrige krise, jo mindre er tilliden til virksomhedens forberedthed til en eventuel ny krise. Tilliden til topledelsens kompetencer er positiv, men ikke markant.
- Kun halvdelen af respondenterne føler sig personligt godt forberedt til en eventuel ny krise.
- Undersøgelsen viser, at på mange områder har ledere på øverste ledelsesniveau et anderledes og væsentligt mere positivt syn på topledelsens evner og kompetencer som krisestyrer, end øvrige ledere har.

Bred påvirkning af finanskrisen

Undersøgelsen handler om kriseledelse. Undersøgelsens respondenter er derfor indledningsvis blevet bedt om at tilkendegive, i hvilken grad deres nuværende virksomhed har været påvirket af den finansielle/økonomiske krise i perioden 2008-2011.

Tabel 1. Virksomhederne og den økonomiske krise
I hvilken grad har din nuværende virksomhed været påvirket af den finansielle/økonomiske krise i perioden 2008-2011? Procent.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Øverste ledelse	4	19	41	28	8
Øvrige ledere	6	18	36	26	14
Alle	6	18	36	26	14

Svarene viser, at 40% af respondenterne har den opfattelse, at deres (nuværende) virksomhed i høj eller meget høj grad har været påvirket af den finansielle krise i perioden 2008-2011. Modsat har knap hver fjerde respondent opfattelsen af, at virksomheden slet ikke eller kun i ringe grad har været påvirket. Kun 6% af respondenterne tilkendegiver, at krisen slet ikke har haft indvirkning[1].

Det skal bemærkes, at selvom lidt færre ledere på øverste niveau end øvrige ledere har oplevelsen af, at virksomheden i meget høj grad har været påvirket, så er der i statistisk forstand ikke signifikant forskel i svarene fra de to ledelsesniveauer på spørgsmålet.

Den efterfølgende analyse af respondenternes oplevelse af krisens ledelsesmæssige konsekvenser baserer sig på svarene fra de respondenter, der har tilkendegivet, at krisen i nogen/i høj/ i meget høj grad har haft betydning for deres nuværende virksomhed (N=780).

Topledelsen som krisestyrer

Respondenterne har tilkendegivet, hvor kompetent topledelsen efter deres opfattelse har udfyldt rollen som krisestyrer.

[1] Det skal bemærkes, at der ikke er foretaget en egentlig frafaldsanalyse. Det er tænkeligt, at en relativ stor andel af de potentielle respondenter, hvis virksomhed ikke har været påvirket af krisen, har afholdt sig fra at besvare spørgeskemaet.

Tabel 2. Vurdering af topledelsen som krisestyrer
I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn om topledelsens varetagelse af følgende ledelsesopgaver undervejs i krisen? Svar: Enig/Uenig. Procent.

	Øverste ledelse		Øvrige ledere		Alle	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Topledelsen har opbygget et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejdsklima	68	19	41	30	44	29
Topledelsen har kommunikeret klart og tydeligt	62	21	45	37	47	35
Topledelsen har skabt forståelse for krisens omfang og konsekvenser	76	9	58	22	60	20
Topledelsen har været god til at pege på åbenbare organisatoriske svagheder	62	20	37	35	41	33
Topledelsen har sikret, at nødvendige forandringer gennemføres	78	12	60	21	62	19
Topledelsen har truffet de rigtige beslutninger	69	11	48	24	51	22
Topledelsen har truffet beslutninger i det rigtige tempo	57	19	40	33	42	31
Topledelsen har truffet beslutninger på den rigtige måde	58	23	38	34	41	32

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: Meget enig og Enig er lagt sammen, og Meget uenig og Uenig er lagt sammen. Svaret Hverken-eller er udeladt i tabellen.

Svarene viser, at over halvdelen af respondenterne har den oplevelse, at topledelsen

- har sikret sig, at nødvendige forandringer gennemføres (62%)
- har skabt forståelse for krisens omfang og konsekvenser (60%)
- har truffet de rigtige beslutninger (51%)

Denne prioritering er fælles for de to ledelsesniveauer.

Modsat er respondenterne mindst enige i, at topledelse har truffet beslutninger på den rigtige måde (38%), i det rigtige tempo (40%) samt har været gode til at pege på åbenlyse organisatoriske svagheder (41%).

Det er dog sådan, at respondenterne er mere enige end uenige i samtlige udsagn.

Størst enighed (målt som størst forskel mellem enig og uenig) er der vedrørende udsagnet om, at topledelsen har sikret sig, at nødvendige forandringer gennemføres. Størst uenighed (målt som mindst forskel mellem enig og uenig) er der på udsagnet om, at topledelsen har været god til at pege på åbenlyse organisatoriske svagheder.

Der er markant forskel i svarene fra henholdsvis den øverste ledelse og øvrige ledere. Det gælder samtlige udsagn, men forskellen er størst i vurderingerne af, hvorvidt topledelsen har opbygget et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejdsklima samt, hvorvidt topledelsen har kommunikeret klart og præcist (begge med en forskel på 27 procentpoints).

Analyser viser, at der er et "positivt" sammenfald mellem svarene. Styrken af dette sammenfald varierer, og særlig markant er sammenfaldet mellem følgende udsagn:

- det tillidsfulde og konstruktive samarbejdsklima på den ene side og på den anden side dels den klare og præcise kommunikation, og dels oplevelsen af at der er truffet de rigtige beslutninger på den rigtige måde
- den klare og præcise kommunikation på den ene side og på den anden side dels evnen til at skabe forståelse for krisens omfang og konsekvenser, og dels oplevelsen af at beslutningerne er taget på den rigtige måde
- evnen til at pege på åbenlyse organisatoriske svagheder og oplevelsen af at topledelsen har sikret gennemførelsen af de nødvendige forandringer

Analyser viser endvidere, at for svarene på flere af spørgsmålene i tabel 2 er der et statistisk signifikant, men dog relativt svagt, negativt sammenfald til svarene i tabel 1. Tolkningen er, at på flere områder er det sådan, at jo mere virksomheden har været påvirket af krisen, jo mindre tilbøjelige er respondenterne til at give en positiv vurdering af topledelsens evner som krise-styrer. Det gælder i særdeleshed vurderingerne af topledelsens evne til at

- opbygge et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejdsklima
- pege på åbenbare organisatoriske svagheder
- træffe beslutninger i et rigtigt tempo og på en rigtig måde

I virksomheder, som i meget høj grad har været påvirket af krisen, er respondenterne på en række områder mere uenige end enige i, at topledelsen har været gode til at tackle de ledelsesmæssige udfordringer.

Eksempelvis er det sådan, at af de 144 respondenter, som har tilkendegivet, at virksomheden i meget høj grad har været påvirket af krisen, giver 46% udtryk for, at de er uenige i, at topledelsen har opbygget et tillidsfuldt og konstruktiv arbejdsklima. Herover for er 31% enige i synspunktet. I den samme respondentgruppe er 50% uenige i, at topledelsen har truffet beslutninger i et rigtigt tempo. Her er 27% enige i synspunktet.

Jo mere virksomheden har været påvirket af krisen, jo mere differentieres vurderingerne af topledelsens evne som topstyrer. Den generelle tendens er, at jo mindre positive bliver vurderingerne.

Beslutningerne er blevet mere topstyrede

Krisebeslutninger er ofte et strategisk anliggende. Det er beslutninger, der vedrører hele eller store dele af virksomheden. Det er beslutninger, der er komplicerede, og som rækker et godt stykke tid ud i fremtiden. Ikke sjældent er det beslutninger, som for en årrække kan få afgørende indflydelse på virksomhedens forretningsgrundlag og indtjening.

Den finansielle krise i perioden 2008-2011 har som nævnt i indledningen karakter af krise i egentlig forstand. Mange virksomheders eksistensgrundlag stod pludseligt og reelt på spil. I disse situationer er det erfaringsmæssigt ikke ualmindeligt, at beslutningskraften centreres i den øverste ledelse.

Undersøgelsen afdækker respondenternes oplevelse af udviklingen i beslutningsprocessen i deres virksomhed i perioden 2008-2011.

Tabel 3. Beslutningsprocessen
Er beslutningsprocesserne i virksomheden som konsekvens af krisen efter din mening blevet mere topstyrede eller mere decentrale? Procent.

	Mere topstyrede	Uændrede	Mere decentrale
Øverste ledelse	61	31	8
Øvrige ledere	62	33	5
Alle	62	32	6

Godt seks ud af ti ledere har den opfattelse, at beslutningsprocesserne er blevet mere topstyrede, mens godt tre ud af ti finder, at de er uændrede. Meget få giver udtryk for, at beslutningsprocesserne er blevet mere decentrale.

Det er bemærkelsesværdigt, at denne oplevelse er fuldstændigt uafhængig af ledelsesniveau.

Analyser antyder, at jo mere virksomheden har været påvirket af krisen, jo større har tilbøjeligheden til at centralisere beslutningsprocesserne været. I de virksomheder, hvor krisen kun i nogen grad har påvirket virksomheden (n=389), har 53% af respondenterne haft oplevelsen af mere topstyring. I de virksomheder, som i meget høj grad har været påvirket af krisen (n=143), er det hele 80%, der har oplevelsen af mere topstyring.

Svarene synes at bekræfte det synspunkt, at ledelse i mange virksomheder er situationsbestemt, det vil sige. at konteksten øver en væsentlig indflydelse på den konkrete ledelsespraksis, herunder beslutningsprocessernes indretning.

Krisen og lederudvikling

Virksomhedernes investering i lederudvikling afspejler ofte de konkrete ledelsesmæssige udfordringer. Det er derfor en nærliggende tanke, at en alvorlig økonomisk krise igangsætter kompetenceudvikling med fokus på, hvad der generelt og/eller i den enkelte virksomhed opfattes som god kriseledelse.

Tabel 4. Kriseledelse og lederudvikling
Har temaet "God kriseledelse" været genstand for formelle drøftelser på interne møder, i efteruddannelse eller i andre udviklingstiltag i din virksomhed i perioden 2008-2011? Procent.

	Slet ikke	Ja, lidt	Ja, i nogen grad	Ja, i høj grad
Øverste ledelse	50	22	20	8
Øvrige ledere	63	20	13	4
Alle	61	20	14	5

Godt otte ud af ti ledere giver udtryk for, at temaet "God kriseledelse" i store træk ikke har været afsæt for lederudvikling i virksomhederne.

Respondenter fra øverste ledelsesniveau er mere "positive" end øvrige ledere. Det skal nævnes, at øvrige ledere ikke nødvendigvis har den samme indsigt i dette område som ledere på øverste ledelsesniveau.

Analyser viser (måske lidt overraskende), at omfanget af udviklings- eller efteruddannelsesaktiviteter ikke har sammenfald med, i hvilket omfang krisen har påvirket virksomheden.

Rådgivning til kriseledelse

Kriseledelse og krisebeslutninger er af gode grunde ikke ledelseskompetencer, der trænes hver dag, og set i lyset af, at to kriser sjældent ligner hinanden, kan der for den enkelte leder potentielt være et ganske stort behov for at rådføre sig med andre om den ledelsesmæssige tackling af den konkrete krise.

Tabel 5. Rådgivning til kriseledelse
Har du benyttet dig af intern eller ekstern rådgivning til inspiration for din egen kriseledelse? Procent.

	Ja	Nej
Øverste ledelse	31	69
Øvrige ledere	22	78
Alle	24	76

Svarene viser, at hver fjerde leder har søgt enten intern eller ekstern rådgivning. Ikke overraskende har ledere på øverste ledelsesniveau i højere grad søgt gode råd end øvrige ledere.

Som tabel 6 viser, er der en svag forskel på, hvem lederne på de to niveauer søger råd hos.

Tabel 6. Rådgivning til kriseledelse
Hos hvem har du søgt denne rådgivning? Antal. ("Sæt gerne flere krydser").

	Øverste ledelse (n=33)	Øvrige ledere (n=135)	Alle (n=172)
Hos eksterne ledelseskonsulenter	20	45	65
Hos interne ledelseskonsulenter	4	20	24
Hos eksterne faglige eksperter (f.eks. økonomi, jura, teknik, kommunikation)	14	17	31
Hos interne faglige eksperter (f.eks. økonomi, jura, teknik, kommunikation)	1	11	12
Hos min chef	10	49	59
Hos HR-afdelingen	4	31	35
Hos min faglige organisation	1	21	22
I mit arbejdsrelaterede netværk	21	74	98
I mit private netværk	20	89	109
Hos andre	5	13	18

Svarene viser, at gode råd primært søges i lederens netværk. Det være sig i arbejdsrelaterede eller private netværk. For ledere på øverste niveau er eksterne ledelseskonsulenter desuden et foretrukket sted at søge rådgivning.

Det udbredte brug af netværk kunne tolkes som et stort behov for at få indsigt i, hvad ledelsespraksis er hos andre i samme situation.

Det relativt få antal respondenter gør holdbare konklusioner vanskelig, men på det foreliggende grundlag ser det ikke overraskende ud som om, at forholdsmæssigt har ledere på øverste niveau i højere grad benyttet sig af rådgivning fra eksterne ledelseskonsulenter og fra eksterne faglige eksperter. Modsat har øvrige ledere i højere grad benyttet sig af råd fra egen HR-afdeling samt egen faglig organisation.

Krisen og virksomheden

Markante kriser har potentialet til at ændre på virksomhedens såvel driftsmæssige som strategiske prioriteringer og måske også på selve virksomhedskulturen. Undersøgelsen løfter en lille flig af dette aspekt.

Tabel 7. Krisen og virksomheden
På hvilken måde har finanskrisen 2008-2011 ændret på følgende forhold i din nuværende virksomhed? Procent.

	Mindre	Uændret	Mere	*Forskel i pct-points mellem "mere" og "mindre"*
Sammenhold	22	48	30	*8*
Intern kommunikation	21	46	33	*12*
Innovation og nytænkning	20	34	46	*26*
Videndeling	18	49	33	*15*

Af de fire nævnte forhold skiller fokus på innovation og nytænkning sig ud. Svarene synes at vise, at væsentlig flere respondenter har den oplevelse, at fokus på innovation og nytænkning er blevet større, end antallet af respondenter, der mener, at det selvsamme fokus er blevet mindre. Det ændrer imidlertid ikke på, at et flertal af respondenterne (54% mod 46%) giver udtryk for, at fokus på innovation og nytænkning enten er blevet mindre eller er uændret.

For de tre øvrige forholds vedkommende må den væsentligste konklusion være, at i gennemsnit er situationen i virksomhederne upåvirket af krisen.

Der er et relativt tæt, positivt sammenfald mellem svarene på de fire spørgsmål. Hvis respondenten eksempelvis er tilbøjelig til at mene, at sammenholdet er blevet mindre, så er respondenten tilsvarende tilbøjelig til at give udtryk for, at også den interne kommunikation, fokus på innovation og videndeling er blevet mindre. Tilsvarende for dem, der mener, at der er blevet et større sammenhold.

Ikke overraskende er der størst sammenfald i svarene på spørgsmålene om videndeling og fokus på innovation og nytænkning. Modsat viser analyser svagest (men dog signifikante) sammenfald mellem svarene på spørgsmålene om fokus på innovation og sammenhold.

Analyser viser, at der er en statistisk signifikant, men kun svag sammenhæng mellem omfanget af krisens påvirkning af virksomheden og udviklingen i de fire forhold. Et nærmere kig på disse sammenhænge afslører endvidere, at andelen af respondenter, der giver udtryk for, at de fire forhold er blevet styrket, ikke i nævneværdig grad påvirkes af krisens betydning for virksomheden. Derimod er der klart flere, der mener, at der er blevet "mindre" af de fire forhold, jo mere virksomheden er blevet påvirket af krisen. Eksempelvis er det sådan, at 15% af de, der mener, at deres virksomhed kun i nogen grad har været påvirket af krisen (n=382), mener, at sammenholdet er blevet mindre. Det samme gør derimod 38% af dem, der mener, at deres virksomhed i meget høj grad (n=145) er blevet påvirket.

Konklusionen på dette punkt er således, at der synes at eksistere en statistisk signifikant (men svag) negativ sammenhæng mellem omfanget af krisens betydning for virksomheden og udviklingen i de i tabel 7 nævnte fire forhold (jo mere, jo mindre). Denne

gennemsnitsbetragtning dækker imidlertid over to meget forskellige udviklingstendenser. I en række virksomheder er der blevet mere sammenhold, mere fokus på innovation etc., uanset om virksomheden i meget høj grad eller kun i nogen grad har været påvirket af krisen.

Det skal i den forbindelse erindres, at spørgsmålet i tabel 7 kun er besvaret af de respondenter, der har givet udtryk for, at virksomheden i nogen, i høj eller i meget høj grad har været påvirket af krisen.

Analyser viser endvidere, at ledere på øverste ledelsesniveau er markant mere positive i deres tolkning af krisens konsekvenser på de fire nævnte områder, end øvrige ledere er. Eksempler på denne forskel er vist i tabel 8.

Tabel 8. Krisen og virksomheden
På hvilken måde har finanskrisen 2008-2011 ændret på følgende forhold i din nuværende virksomhed? Svar: Mere. Procent.

	Øverste ledelse	Øvrige ledere
Sammenhold	38	29
Intern kommunikation	48	31
Innovation og nytænkning	56	44
Videndeling	43	32

Som nævnt ovenfor har cirka 20% af respondenterne svaret, at der er blevet "mindre" af de fire forhold. Denne vurdering kan i store træk henføres til svarene fra øvrige ledere. Meget få respondenter fra øverste ledelsesniveau har givet udtryk for, at der er blevet mindre af de fire forhold i virksomhederne.

Krisen og rollen som leder

Kriser giver ikke alene anledning til overvejelser om eventuel justering i det strategiske fokus, men desuden ofte anledning til at reflektere over hensigtsmæssigheden i de personlige ledelsesmæssige prioriteringer. Tabel 9 kaster lys over krisens betydning for respondenterne i deres rolle som leder.

Tabel 9. Krisen og den personlige lederrolle
I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn om krisens betydning for dig som leder? Prioriteret efter svarprocent for svaret: Enig/meget enig.

	Øverste ledelse		Øvrige ledere		Alle	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Jeg er blevet mere omkostnings- og ressourcebevidst	86	2	81	3	82	3
Jeg er blevet mere fokuseret/målrettet	76	4	69	4	70	4
Jeg er blevet mere bevidst om min rolle som leder	65	5	69	4	68	4
Jeg er blevet bedre til at prioritere	62	7	61	3	61	4
Jeg har styrket min indsigt i og forståelse for virksomhedens forretningsgrundlag	69	2	59	7	60	6
De arbejdsmæssige relationer til mine direkte medarbejdere er blevet styrket	62	5	56	5	57	5
Jeg er blevet bedre til at kommunikere	51	3	56	4	55	4
Jeg har erfaret et personligt behov for yderligere lederudvikling	41	13	51	9	49	10
Jeg har opprioriteret mit fokus på trivsel og personalepleje	36	14	50	10	48	10
Jeg er blevet mere synlig og/eller tilgængelig	46	7	45	10	45	10
Jeg har styrket min viden om kriseledelse	52	8	41	14	43	13

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: Meget enig og Enig er lagt sammen og Meget uenig og Uenig er lagt sammen. Svaret Hverken-eller er udeladt i tabellen.

Svarene kan ikke sammenlignes så entydigt, som tabelopstillingen antyder, men giver alligevel et indblik i krisens konsekvenser på det personlige plan.

Otte ud af ti ledere er (tvunget af omstændighederne) blevet mere omkostnings- og ressourcebevidste og syv ud af ti føler, at de er blevet mere målrettede og bedre til at prioritere. En slags tilbagevenden til klassiske ledelsesmæssige dyder, hvor mål og ressourcer er i særlig fokus.

For syv ud af ti ledere på øverste ledelsesniveau har krisen desuden styrket indsigten i og forståelsen for virksomhedens forretningsmæssige grundlag.

Svarene fra de to ledelsesniveauer er på visse punkter forskellige. Således har ledere på øverste niveau i højere grad end øvrige ledere oplevet, at de

- er blevet mere fokuseret/målrettet
- er blevet mere omkostnings- og ressourcebevidste
- har styrket deres indsigt i og forståelse for virksomhedens forretningsgrundlag
- har styrket deres viden om kriseledelse

Modsat har øvrige ledere i højere grad oplevet, at de

- har opprioriteret deres fokus på trivsel og personalepleje
- har erfaret et personligt behov for yderligere lederudvikling

Forskellene mellem de to ledelsesniveauer er statistisk signifikante men små.

Den næste krise?

Undersøgelsens respondenter har forholdt sig til virksomhedens ledelsesmæssige kompetencer i forhold til en eventuel nye krise, og de har forholdt sig til deres egne udfordringer i denne tænkte situation.

Disse bedømmelser er af gode grunde usikre, al den stund omfanget og styrken af en eventuel ny krise næppe kan forudskikkes med stor nøjagtighed. Forudsigelserne om de ledelsesmæssige konsekvenser må derfor i en vis udstrækning antages at være baseret på erfaringer fra krisen 2008-2011.

Tabel 10. Virksomheden og en ny krise
I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at din virksomhed er godt forberedt til at tackle de udfordringer, som en eventuel ny finansiel og økonomisk krise må forventes at medføre?
Procent.

	Uenig	Hverken eller	Enig
Øverste ledelse	12	19	69
Øvrige ledere	20	17	63
Alle	19	17	64

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: Meget enig og Enig er lagt sammen og Meget uenig og Uenig er lagt sammen. Svaret Hverken-eller er udeladt i tabellen.

Knap to ud af tre ledere er enige i, at deres virksomhed er godt forberedt i tilfælde af en ny krise. Knap hver femte er uenig.

Næsten hver fjerde respondent giver udtryk for, at de er meget enige. Modsat er kun 7% meget uenige.

Analyser viser, at der ikke er forskel på de to ledelsesniveauer.

Derimod er der i nogen grad et sammenfald i forhold til svarene i tabel 1. Det betyder, at jo mindre virksomheden har været påvirket af den tidligere krise, jo mere enig er respondenten i, at virksomheden er godt forberedt til en eventuel ny krise. Modsat er respondenter, hvis virksomheder i høj grad har været påvirket af krisen, mere tilbøjelige til at mene, at virksomhederne er mindre godt forberedt på en eventuel ny krise.

Eksempelvis viser krydstabuleringer, at 84% af respondenter fra virksomheder, som kun i ringe grad har været påvirket af krisen, mener, at virksomheden er godt forberedt. Modsat giver kun 48% af respondenter fra virksomheder, som i høj grad har været påvirket af krisen, udtryk for, at virksomheden er godt forberedt.

Umiddelbart tyder tallene på, at respondenter, der ikke tidligere har mærket krisen, overvurderer virksomhedens parathed. En anden eller supplerende tolkning kan være, at de ikke berørte virksomheder befinder sig i en markedssituation, som i et eller andet omfang er skærmet af for kriser af økonomisk eller finansiel art.

Analyser viser endvidere, at der som forventet er en positiv, men på ingen måde markant sammenhæng mellem topledelsens evne til at tackle krisen 2008-2011 (se tabel 2) og forudsigelserne om virksomhedens evne til at tackle en eventuel ny krise.

Hvor er de manglende kompetencer?

De respondenter, der har tilkendegivet, at deres virksomhed er mindre godt eller "hverken-eller" godt forberedt (n=362), har supplerende oplyst, på hvilket eller hvilke områder, de ser den manglende forberedthed.

Tabel 11. Virksomhedernes forberedthed
På hvilke områder mener du, at din virksomhed er mindre godt forberedt i forhold til en eventuel ny krise? Procent. Prioriteret.(”sæt ét kryds”).

	Alle
Svag eller usikker finansiering	20
Manglende konkurrencedygtige produkter/services	16
Manglende samarbejde på tværs af virksomheden	15
Manglende kompetence i topledelsen	15
Uhensigtsmæssig organisationskultur (værdier og holdninger)	12
Manglende ledelseskompetence generelt	8
Dygtige medarbejdere har forladt virksomheden	5
Andet	5
Manglende engagement og loyalitet	5

Forelagt muligheden for kun én afkrydsning synes resultatet at være meget bredspektret. Det er således ikke muligt at uddrage en entydig konklusion på spørgsmålet. Sagt modsat synes en eventuel manglende forberedthed at være meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Der er kun 41 respondenter fra øverste ledelsesniveau, der har svaret på dette spørgsmål, hvorfor procentsammenligning mellem de to ledelsesniveauer ikke giver mening. Som svarene foreligger, er der en antydning af, at netop topledere i langt højere grad peger på svag eller usikker finansiering som udfordring ved en eventuel ny krise.

Topledelsens kompetencer og en eventuel ny krise

Som vist i tabel 2 har respondenterne forholdt sig til topledelsens evne til at tackle krisen 2008-2011. Respondenterne har tilsvarende forholdt sig til, hvor gode topledelsen efter deres mening vil være til at tackle en eventuel ny krise.

Tabel 12. Vurdering af topledelsen som krisestyrer
I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn om topledelsens evne til at varetage følgende ledelsesopgaver under en eventuel ny krise? Svar: Enig/Uenig. Procent.

	Øverste ledelse		Øvrige ledere		Alle	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Evnen til at opbygge et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejdsklima	73	13	51	25	54	23
Evnen til at kommunikere klart og tydeligt	74	12	52	28	55	26
Evnen til at skabe forståelse for krisens omfang og konsekvenser	79	6	61	16	63	15
Evnen til at pege på åbenbare organisatoriske svagheder	64	13	45	27	48	25
Evnen til at sikre, at nødvendige forandringer gennemføres	73	11	61	19	63	17
Evnen til at træffe de rigtige beslutninger	74	9	56	17	59	16
Evnen til at træffe beslutninger i det rigtige tempo	63	12	48	25	50	23

Bemærk: Den oprindelige 5-punkts-svarskala er ændret: Meget enig og Enig er lagt sammen og Meget uenig og Uenig er lagt sammen. Svaret Hverken-eller er udeladt i tabellen.

Konklusionen er, at respondenterne alt i alt ser positivt på topledelsens kompetence til at håndtere en eventuel ny økonomisk og finansiel krise. Omfanget af tillid til topledelsens kompetencer er måske ikke imponerende, men vurderingen er generelt lidt højere end vurderingen af topledelsens indsats i krisen 2008-2011.

I top ligger respondenternes tro på topledelsens evne til dels at skabe forståelse for krisens omfang og konsekvenser, og dels sikre at nødvendige forandringer gennemføres (hvilket helt svarer til prioriteringen i respondenternes vurdering af topledelsens evne til at tackle krisen 2008-2011).

Det er ikke overraskende, at ledere på det øverste niveau er væsentligt mere positive med hensyn til "topledelsens" kompetencer, end øvrige ledere er. De er i undersøgelsen selv en del af "topledelsen". Men som tidligere nævnt er det bemærkelsesværdigt, at forskellen i tillid er så relativ stor, som tilfældet er.

Krisen og de personlige evner

Også på det personlige plan ser respondenterne med fortrøstning på kompetencerne til at tackle en eventuel ny krise.

Tabel 13. De personlige kompetencer og en ny krise
I hvilket omfang føler du dig godt forberedt til at tackle de udfordringer, som en eventuel ny krise måtte få for dit eget ledelsesmæssige ansvarsområde? Procent

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Øverste ledelse	1	33	65
Øvrige ledere	6	45	49
Alle	6	43	51

Bemærk: Sammentrukket fra den oprindelige 5-punkts-svarskala: I meget høj grad, I høj grad, I nogen grad, I ringe grad, Slet ikke.

Halvdelen af lederne giver udtryk for, at de som leder føler sig godt forberedt på en eventuel ny krise. Meget få giver udtryk for, at de kun i ringe grad føler sig forberedte.

Væsentlig færre føler sig trygge ved egne kompetencer sammenlignet med deres vurdering af virksomhedens kompetencer (tabel 10). Denne forskel skyldes i store træk svarene fra øvrige ledere (der er af gode grunde et stærkt sammenfald mellem øverste ledelses tro på henholdsvis egne evner og virksomhedens evner). Øvrige ledere tror således væsentlig mere på virksomhedens evner end på egne evner (63% enig mod 49% enig).

Analyser viser, at der (kun) for gruppen af øvrige ledere eksisterer et vist positivt sammenfald mellem svarene i tabel 13 og svarene på spørgsmålet om, hvorvidt temaet ”god kriseledelse” har været genstand for intern lederudvikling.

Krisen og de personlige ledelsesudfordringer

Økonomiske kriser rammer almindeligvis alle ledelseslag, men ikke nødvendigvis på samme måde eller med samme styrke. Tabel 14 viser, hvilke personlige ledelsesmæssige udfordringer respondenterne ser for sig som konsekvens af en eventuel ny krise.

Tabel 14. Krise og de ledelsesmæssige udfordringer
Hvor ser du i forbindelse med en eventuel ny krise de største ledelsesmæssige udfordringer inden for dit eget ansvarsområde? Prioriteret. ("Sæt gerne flere krydser"). Procent.

Øverste ledelse	Øvrige ledere	Alle
Stram økonomi (62)	Stram økonomi (56)	Stram økonomi (57)
Udvikling af produkter/services (41)	Fastholdelse af dygtige medarbejdere (46)	Fastholdelse af dygtige medarbejdere (44)
Fastholdelse af dygtige medarbejdere (35)	Det psykiske arbejdsmiljø (36)	Det psykiske arbejdsmiljø (34)
Udvikling af nye arbejdsprocesser (31)	Samarbejdsklimaet (34)	Samarbejdsklimaet (33)
Samarbejdsklimaet (28)	Stress (34)	Stress (32)
Det psykiske arbejdsmiljø (25)	Udvikling af nye arbejdsprocesser (31)	Udvikling af nye arbejdsprocesser (31)
Stress (24)	Udvikling af produkter/services (30)	Udvikling af produkter/services (31)
Rekruttering af dygtige medarbejdere (19)	Min egen lederkompetence (18)	Min egen lederkompetence (17)
Min egen lederkompetence (14)	Rekruttering af dygtige medarbejdere (16)	Rekruttering af dygtige medarbejdere (16)
Andet (2)	Andet ()	Andet (2)

Det er ikke overraskende, at med de givne svarmuligheder, har mange (knapt to ud af tre) valgt at pege på en stram økonomi som en ledelsesmæssig udfordring. Stram økonomi er nærmest indbegrebet af en økonomisk krise. Samme andel af såvel ledere på øverste niveau som øvrige ledere har peget på denne udfordring.

På en række områder er hverken prioritering eller svarprocent forskellig på de to ledelsesniveauer. Men der er dog interessante forskelle.

Væsentlig flere ledere på øverste niveau har peget på ledelsesudfordringen udvikling af produkter/services (41% mod 30%). Modsat har væsentlig flere øvrige ledere valgt at pege på ledelsesudfordringerne fastholdelse af dygtige medarbejdere (46% mod 35%), det psykiske arbejdsmiljø (36% mod 25%) samt stress (34% mod 24%).

Disse forskelle afspejler formentlig mere generelle forskelle i lederrollen på de to niveauer dvs. jo højere i hierarkiet, jo større bliver det eksterne fokus. Og vice versa.

Markeringerne i tabel 14 er i noget omfang sammenhængende. Eksempelvis viser analyser, at forventningen om en stram økonomi tilsyneladende påvirker tilbøjeligheden til at markere for flere af de øvrige svarmuligheder. Mest markant er, at 65% af dem, der har markeret for forventningen om stress, også har markeret for forventningen om stram økonomi.

Det er desuden ikke overraskende sådan, at jo hårdere respondentens virksomhed har været ramt af krisen 2008-2011 (jf. tabel 1), jo større er tilbøjeligheden til at mene, at stram økonomi bliver en potentiel ledelsesmæssig udfordring.

Krise og de personlige udfordringer

Kriser har konsekvenser på mange planer – selvsagt også det personlige. Respondenterne har i undersøgelsen forholdt sig til forventede udfordringer på det helt personlige plan.

Tabel 15. Krise og de personlige udfordringer
Hvor ser du i forbindelse med en eventuel ny krise de største udfordringer for dig selv?
Prioriteret. ("Sæt gerne flere krydser"). Procent.

Øverste ledelse	Øvrige ledere	Alle
Større arbejdsbyrde (62)	Større arbejdsbyrde (64)	Større arbejdsbyrde (64)
Trivsel og stress (44)	Trivsel og stress (46)	Trivsel og stress (46)
Tab af løn eller bonus (25)	Usikker ansættelse (36)	Usikker ansættelse (35)
Usikker ansættelse (19)	Tab af løn eller bonus (23)	Tab af løn eller bonus (24)
Usikker placering i ledelseshierarkiet (8)	Usikker placering i ledelseshierarkiet (20)	Usikker placering i ledelseshierarkiet (19)
Andet (3)	Andet (2)	Andet (3)

Svarene viser, at respondenterne først og fremmest forventer, at en eventuel ny økonomisk krise vil medføre større arbejdsbyrde. Sekundært synes mindre trivsel og mere stress at blive en udfordring. Analyser viser, at disse tre svar er meget tæt forbundne.

Endelig er det bemærkelsesværdigt, at mere end en tredje del af respondenterne blandt øvrige ledere (36%) er usikre på deres ansættelse.