

Ledelsesstil

Hvad er resultatet af god ledelse?....og af dårlig?



Indledning

Meget moderne ledelsesteori beskæftiger sig med udvikling af forskellige ledelsesformer, og alene de seneste 20 år har synet på ledelse og værdien af god ledelse ændret sig markant. Der er i dag langt mere fokus på værdibaseret ledelse, motivation, dialog og samarbejde. Alligevel er der langt mellem studierne af, hvilken betydning det har for virksomhederne, om de vælger den ene eller anden ledelsesstil. Ledernes Hovedorganisation har derfor ønsket at analysere, hvilke faktorer der påvirker virksomhedernes resultater, når det gælder blandt andet overskud, medarbejdertilfredshed, sygefravær, medarbejdergennemstrømning og effektivitet.

Denne del af undersøgelsen beskæftiger sig med ledelsesstil. Der vil senere udkomme tilsvarende rapporter om løn som ledelsesinstrument, virksomhedens kultur og organisation, lederuddannelse, konflikt/samarbejde samt en rapport om mål, visioner og strategi.

Ledelsesstil

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at karakterisere ledelsesstilen på hele virksomheden. Det er ikke nødvendigvis deres egen måde at lede på, men derimod et udtryk for, om der er et eller flere særlige kendetegn ved den ledelsesstil, som er fremherskende på virksomheden. Svarene er vist i tabel 1.

Tabel 1: Hvad karakteriserer ledelsesstilen på virksomheden?

	Regler og direktiver	Ordre	Overvågning og opfølgning	Holdninger og værdier	Dialog og samarbejde	Motivation og gensidig respekt
I meget høj grad	3%	3%	2%	8%	6%	7%
I høj grad	15%	11%	13%	29%	36%	35%
I nogen grad	34%	29%	32%	36%	35%	35%
I mindre grad	35%	39%	39%	20%	19%	18%
Slet ikke	13%	18%	13%	6%	3%	6%
Ved ikke	1%	0%	1%	1%	0%	0%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Groft sagt kan udsagnene om ledelsesstil deles i to grupper. En gruppe som repræsenterer den kontrolbaserede ledelsesstil, hvor lederen i høj grad benytter sig af regler, overvågning og ordrer. I den anden gruppe finder man de virksomheder, hvor ledelsesstilen er mere dialogbaseret og i højere grad bygger på værdier, samarbejde og motivation. Kun de færreste arbejdspladser er fuldstændig rendyrkede eksempler på "kontrolbaserede" eller "dialogbaserede" virksomheder, idet der oftest er elementer af begge måder at lede på.

I tabel 2 er vist fordelingen af virksomhederne efter om de har en kontrolbaseret ledelsesstil, eller om de hører til de mere dialogbaserede ledede virksomheder. Virksomheder med kontrolbaseret ledelsesstil er her defineret som, når ledelsesstilen i høj grad eller meget høj grad er karakteriseret ved *både* regler/direktiver, ordrer og overvågning/opfølgning. Tilsvarende er en delvis kontrolbaseret ledelsesstil defineret som, når den mindst i nogen grad er karakteriseret ved regler/direktiver, ordrer og overvågning/opfølgning.

På samme defineres de dialogbaserede virksomheder, som når ledelsesstilen i høj grad eller meget høj grad er karakteriseret ved *både* holdninger/værdier, dialog/samarbejde og motivation/gensidig respekt.

Med de definitioner har 5 procent af virksomhederne en ledelsesstil, der er karakteriseret ved en kontrollerende ledelsesform, mens der omvendt er 18 procent, som i høj grad er karakteri-

seret ved mere dialogbaseret ledelsesformer. Senere i undersøgelsen bliver det belyst, om der er særlige kendetegn ved de forskellige typer af virksomheder.

Tabel 2: Virksomhedernes ledelsesstil

	Kontrollerende ledelsesstil	Dialogbaseret ledelsesstil
Ja	5%	18%
Delvis	18%	43%
Nej	77%	39%
I alt	100%	100%

Note: Virksomheder med kontrolbaseret ledelsesstil er her defineret som, når ledelsesstilen i høj grad eller meget høj grad er karakteriseret ved *både* regler/direktiver, ordrer og overvågning/opfølgning. Tilsvarende er en delvis kontrolbaseret ledelsesstil defineret som, når den mindst i nogen grad er karakteriseret ved regler/direktiver, ordrer og overvågning/opfølgning. På samme defineres de dialogbaserede virksomheder, som når ledelsesstilen i høj grad eller meget høj grad er karakteriseret ved *både* holdninger/værdier, dialog/samarbejde og motivation/gensidig respekt.

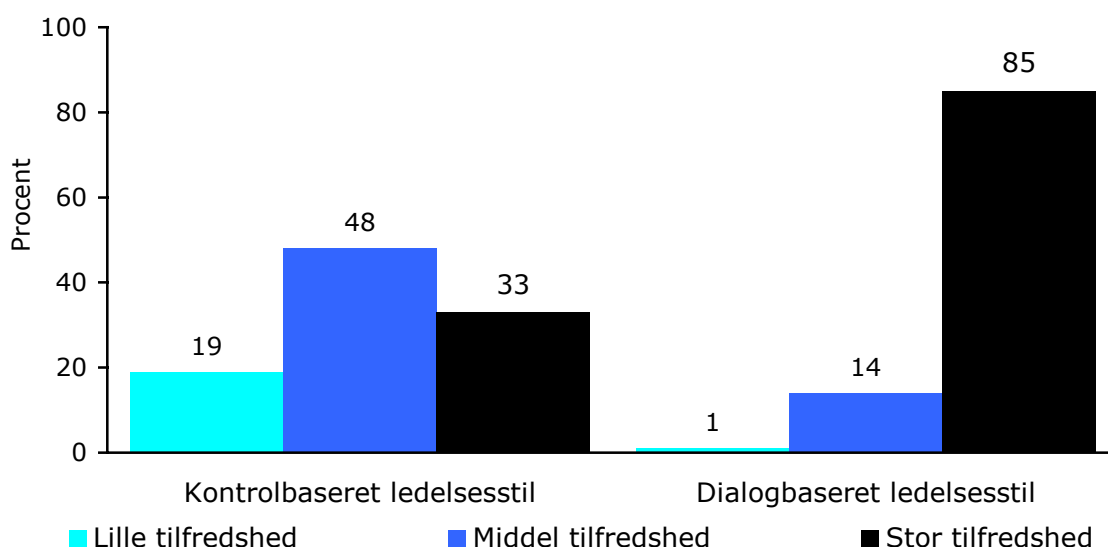
Sammenhæng mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater

Den ledelsesstil der karakteriserer virksomheden, må også formodes at have betydning for virksomhedens resultat. For at analysere om det er tilfældet, er der opstillet sammenhænge mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater på en række nøgleområder.

Medarbejdertilfredshed

I figur 1 er der vist sammenhængen mellem ledelsesstilen og medarbejdertilfredsheden. Figuren viser, at der er en meget klar sammenhæng mellem ledelsesstilen og tilfredsheden. Der er en markant større tilfredshed blandt medarbejderne på virksomheder med en dialogbaseret ledelsesform end på virksomheder, der foretrækker et mere kontrollerende forhold mellem ledere og medarbejdere. På 85 procent af virksomhederne med dialogbaseret ledelse er der stor medarbejdertilfredshed, mens der omvendt kun er utilfredshed på 1 procent af disse virksomheder. På de kontrolbaserede virksomheder er der derimod 48 procent med middel medarbejdertilfredshed og 19 procent, hvor der kun er lille tilfredshed.

Figur 1: Sammenhæng mellem virksomhedens ledelsesstil og medarbejdertilfredsheden



*Lederens bedømmelse af den generelle medarbejdertilfredshed på arbejdspladsen

Når medarbejdertilfredsheden er så interessant, er det blandt andet fordi, der er en snæver sammenhæng mellem medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen på den ene side og sygefravær og medarbejdergennemstrømning på den anden. Dermed bliver det også en væsentlig faktor for virksomhedens indtjening, idet højt sygefravær og medarbejderflugt er dyrt for den enkelte virksomhed.

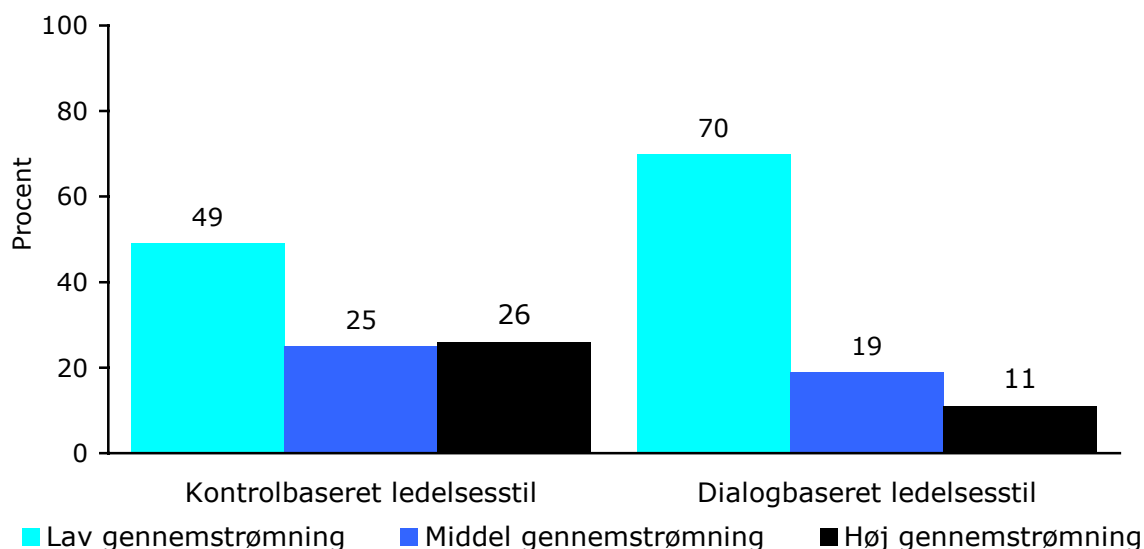
Ud over sammenhængen mellem tilfredshed, medarbejdergennemstrømning og sygefravær er tilfredse medarbejdere ofte også mere produktive og loyale, og endelig må man forvente, at tilfredse medarbejdere bruger mindre tid på brok og surhed og mere tid på at arbejde. Dette analyseres senere.

Medarbejdergennemstrømning

En høj medarbejdergennemstrømning risikerer at dræne virksomheden for dygtige medarbejdere og betyder samtidig store omkostninger til annoncering og oplæring af nye medarbejdere. Samtidig kan der være kortere eller længere perioder, hvor virksomheden ikke er i stand til at præstere, hvad den plejer, fordi der enten er ubesatte stillinger, eller fordi de nyansatte ikke er så effektive som de medarbejdere, der forlod virksomheden.

På den anden side kan det være sundt med en vis medarbejderudskiftning for at tilføre virksomheden dynamik og inspiration.

Figur 2: Sammenhæng mellem virksomhedens ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen*



*Lav medarbejdergennemstrømning er når under 5 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år, høj medarbejdergennemstrømning er, når over 10 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år.

Undersøgelsen viser, at der tilsyneladende er en snæver sammenhæng mellem måden, virksomheden bliver ledet på, og i hvilket tempo medarbejderne vælger at søge væk. Af de virksomheder, der har en dialogbaseret ledelsesstil, er det 70 procent, hvor det er mindre end 5 procent af medarbejderne, som søger væk i løbet af et år. Omvendt er det kun 11 procent, som har sagt farvel til mere end 10 procent af medarbejderne inden for det seneste år. På de virksomheder, hvor ledelsesstilen er mere kontrollerende, er det mere end hver fjerde virksomhed, som har en høj medarbejdergennemstrømning.

Ledelsesstilens påvirkning af medarbejdergennemstrømningen understreges af, at virksomheder med lav medarbejdertilfredshed som forventet har meget stor udskiftning i medarbejderstaben.

Sammenhængen mellem medarbejdertilfredshed og medarbejdergennemstrømning fremgår af tabel 3.

Tabel 3: Sådan påvirker medarbejdertilfredsheden medarbejdergennemstrømningen

	Høj tilfredshed	Lav tilfredshed
Så mange virksomheder har høj gennemstrømning	14%	48%
Så mange virksomheder har middel gennemstrømning	22%	18%
Så mange virksomheder har lav gennemstrømning	64%	34%
I alt	100%	100%

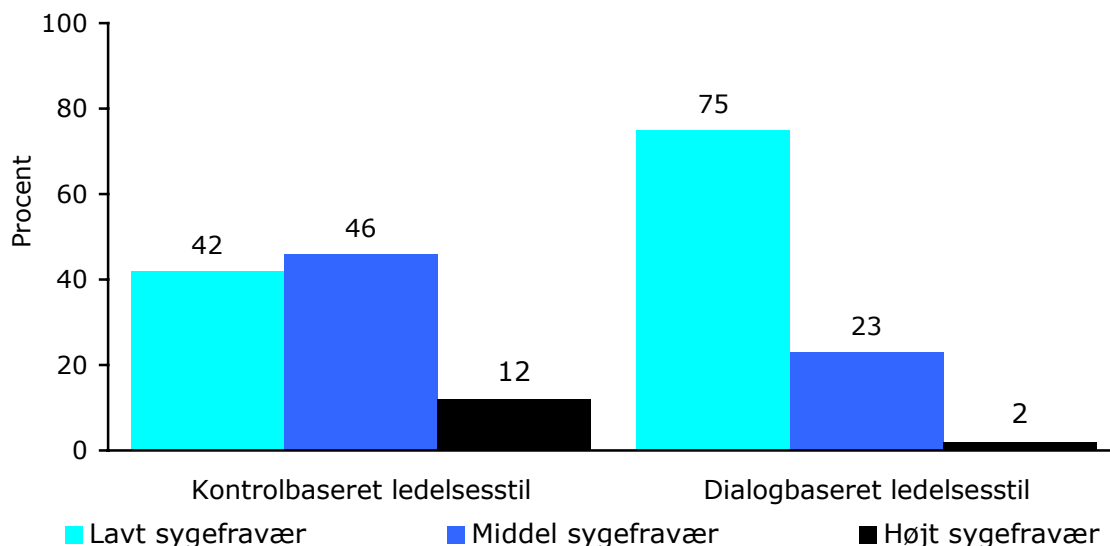
Lav medarbejdergennemstrømning er, når under 5 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år, høj medarbejdergennemstrømning er, når over 10 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år.

Sygefravær

Også virksomhedens sygefravær er tæt forbundet med medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning og ledelsesstil. En tidligere undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation¹ har vist, at virksomheder med dårligt psykisk arbejdsmiljø har et markant højere sygefravær.

Som det fremgår af figur 3, har virksomheder med en kontrolbaseret ledelsesstil væsentlig større risiko for at have et højt sygefravær. 46 procent har et årligt sygefravær på mellem 5 og 10 procent, mens 12 procent har et sygefravær på over 10 procent om året. Af de virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil er det kun 23 procent, som har et sygefravær mellem 5 og 10 procent.

Figur 3: Sammenhæng mellem virksomhedens ledelsesstil og sygefraværet*



* Højt sygefravær: Når medarbejderne er væk fra arbejdet over 10% af arbejdstiden. Lavt sygefravær: Når medarbejderne højst er væk fra arbejdet 5% af arbejdstiden.

¹ Psykisk Arbejdsmiljø, august 2003. Ledernes Hovedorganisation

Igen understreges sammenhængen af, at virksomheder med højt sygefravær oftere har lav medarbejdertilfredshed, og som det tidligere fremgik af figur 2, påvirker ledelsesstilen direkte tilfredsheden.

Tabel 4: Sådan påvirker medarbejdertilfredsheden sygefraværet

	Høj tilfredshed	Lav tilfredshed
Så mange virksomheder har højt sygefravær	3%	24%
Så mange virksomheder har middel sygefravær	30%	49%
Så mange virksomheder har lavt sygefravær	67%	27%
I alt	100%	100%

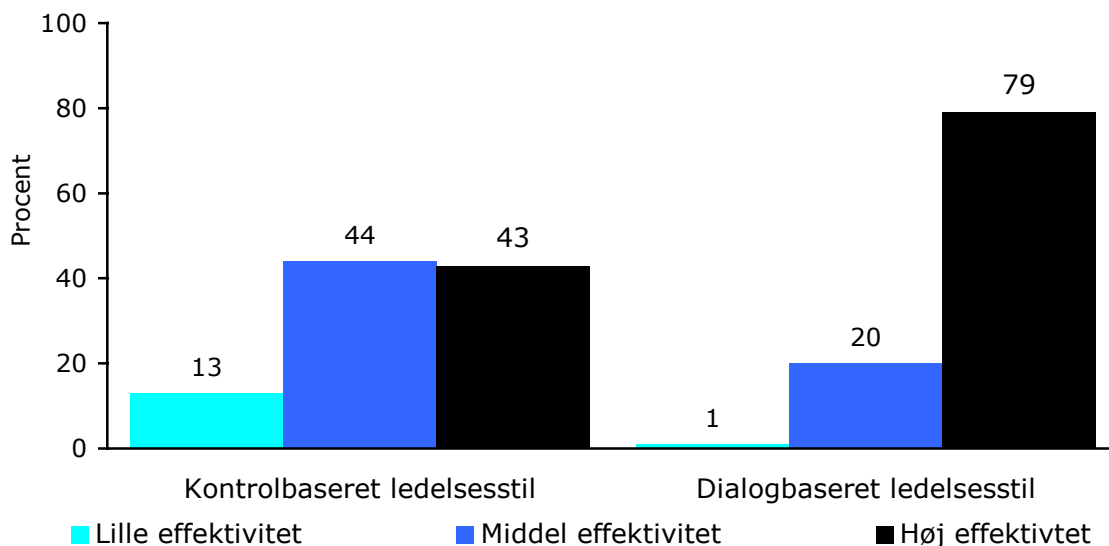
Højt sygefravær: Når medarbejderne er væk fra arbejdet over 10% af arbejdstiden. Lavt sygefravær: Når medarbejderne højst er væk fra arbejdet 5% af arbejdstiden.

Effektivitet

Effektiviteten på virksomheden afhænger af mange forhold, og det er ikke denne undersøgelses formål at kortlægge, hvad der er bestemmende for, hvor effektive medarbejderne er. Hvad denne analyse kan bidrage med er at dokumentere, at der tilsyneladende er en markant højere effektivitet på virksomheder, hvor der lægges vægt på motivation, samarbejde og værdibaseret ledelse. Med udgangspunkt i ledernes vurdering af effektiviteten på deres egen virksomhed, viser det sig, at det er forsvindende få (én procent) af de virksomheder, hvor ledelsesstilen er dialogbaseret, som bliver betegnet som ineffektive og kun 20 procent har en effektivitet på middel.

Værre ser det ud på virksomheder med kontrollerende ledelsesstil. Der er det 57 procent, der kun har en lille eller middel effektivitet.

Figur 4: Sammenhæng mellem virksomhedens ledelsesstil og effektiviteten* på arbejdspladsen



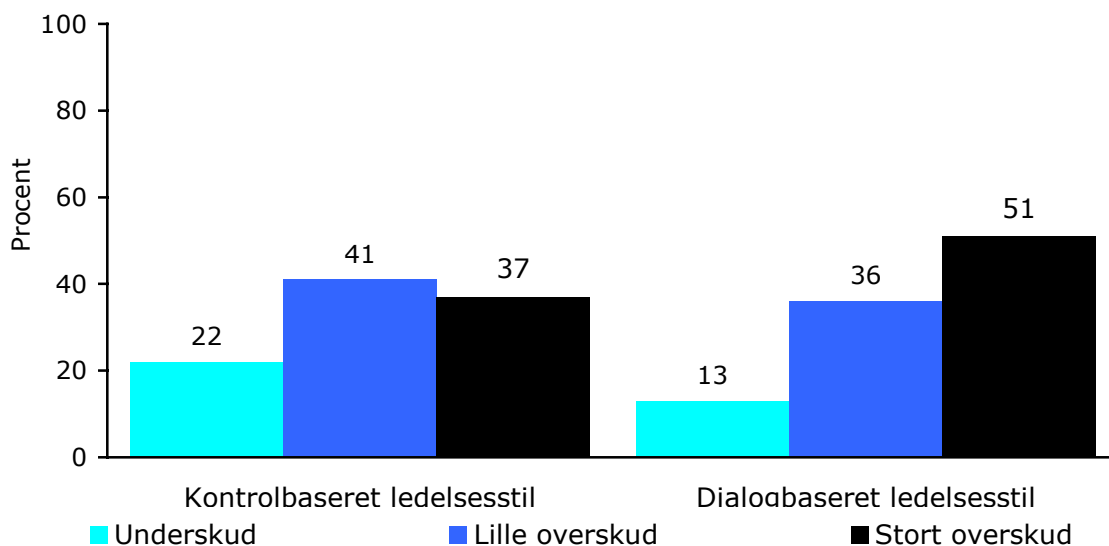
*Lederens bedømmelse af den generelle effektivitet på arbejdspladsen

Indtjening

Undersøgelsen har hidtil vist ganske tydelige sammenhænge mellem ledelsesstilen og forhold som medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning, sygefravær og effektivitet. Når det gælder ledere i den private sektor, vil mange ledere formentlig især være interesseret i det endelige resultat på bundlinien. Selvfølgelig er det vigtigt for eksempel at nedbringe sygefraværet, men i sidste ende er virksomhedens overlevelse afhængig af, om den er i stand til at tjene penge.

Derfor er det også ekstra interessant, at undersøge sammenhængen mellem ledelsesstilen og indtjeningen. Som det fremgår af figur 5, har de fleste virksomheder været i stand til at tjene penge i løbet af de seneste tre år uanset deres ledelsesstil. Alligevel er der en klar tendens til, at de virksomheder, hvor ledelsen er mere dialogbaseret, også klarer sig bedre. Det fremgår således, at af de virksomheder med kontrolbaseret ledelse er det 37 procent, som kan fremvise et overskud på over 5 procent, mens det er 51 procent af de virksomheder med dialogbaseret ledelse, som kan præstere et stort overskud.

Figur 5: Sammenhæng mellem virksomhedens ledelsesstil og indtjeningen de seneste tre år



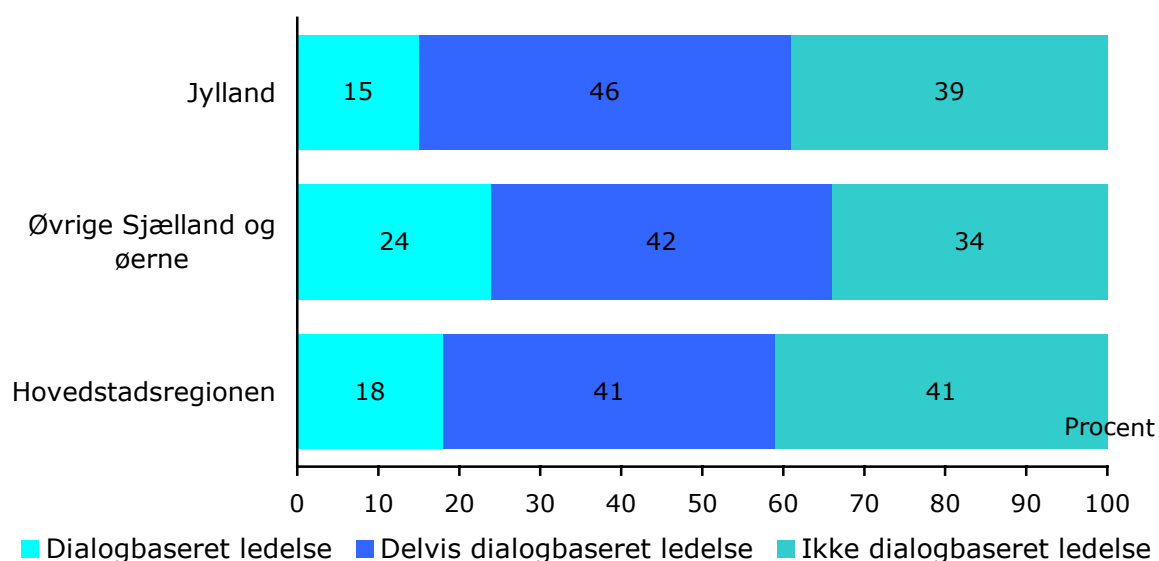
*Lille overskud er under 5% om året, stort overskud er over 5% om året

Karakteristik af virksomhederne

Undersøgelsen har vist, at virksomheder med en dialogbaseret ledelsesform i gennemsnit klarer sig bedre end virksomheder, hvor ledelsesstilen er mere kontrollerende. Det er derfor interessant at se, om der er egne i landet, hvor man er særligt langt fremme med en dialogbaseret ledelsesform, lige som det kan tænkes, at store og små virksomheder har forskellig ledelsesform.

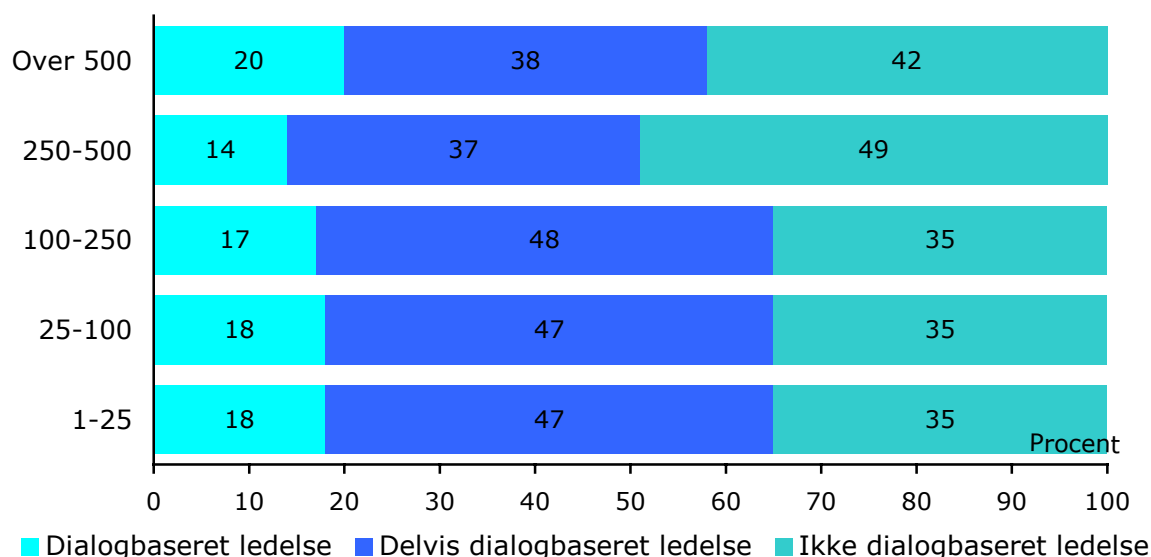
Virksomhedens placering i landet har tilsyneladende ingen betydning for ledelsesstilen. Det er således ikke muligt på baggrund af undersøgelsen at få bekræftet eventuelle fordomme om, at ledelsesstilen er mere gammeldags vest for Storebælt end øst for.

Figur 6: Andel af virksomheder med dialogbaseret ledelsesstil fordelt på landsdel



Virksomhedens størrelse spiller tilsyneladende heller ikke den store rolle i forhold til ledelsesformen. Ganske vist er der en svag tendens til, at små virksomheder har en mere dialogbaseret ledelsesform end store, men forskellen er ikke større, end at det kan skyldes statistiske tilfældigheder.

Figur 6: Andel af virksomheder med dialogbaseret ledelsesstil fordelt på virksomhedens størrelse



Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har et fast panel af ledere, som er bredt sammensat med hensyn til brancher, ledelsesniveau og virksomhedens placering i landet. Der er 1882 deltagere i Lederpanelet. I denne undersøgelse er der kommet 952 svar, hvilket giver en svarprocent på 51.

Bilag 1: Opsummering af sammenhængen mellem de enkelte spørgsmål i undersøgelsen

Tabellen viser sammenhængen mellem ledelsesstilen og en række af virksomhedens nøglevariable. I de felter der har en ☹ er der en negativ påvirkning. For eksempel er medarbejdergennemstrømningen højere på virksomheder, hvor ledelsesstilen er karakteriseret ved udpræget brug af regler og direktiver. Omvendt betyder en 😊, at der er en positiv sammenhæng. For eksempel har virksomheder med en ledelsesstil karakteriseret ved dialog og samarbejde i gennemsnit et større overskud end andre virksomheder.

Hvis der ingen markering er i feltet, betyder det, at undersøgelsen ikke har fundet en systematisk statistisk sammenhæng.

Sammenhæng mellem ledelsesstil og virksomhedens resultater

	Virksomhedens overskud	Medarbejdergennemstrømning	Medarbejdertilfredshed	Sygefravær	Effektivitet på virksomheden
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på regler og direktiver		☹	☹	☹	☹
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på dialog og samarbejde	😊	😊	😊	😊	😊
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på overvågning og opfølgning		☹	☹	☹	☹
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på holdninger og værdier	😊	😊	😊	😊	😊
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på motivation og gensidig respekt		😊	😊	😊	😊
Virksomheden er karakteriseret ved en ledelsesstil baseret på ordrer		☹	☹	☹	☹