LEDERNE
bringer dig videre

Virksomhedskultur og værdier

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

Ledernes Hovedorganisation
August 2004

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 virksomhedskultur, strategi og visioner. Der er allerede udkommet tilsvarende rapporter om lederuddannelse, ledelsesstil og løn som ledelsesværktøj, og der forventes at komme rapporter om virksomhedens organisation samt konflikt/samarbejde. Derudover vil der komme en særlig rapport om ledelse i den offentlige sektor.

I rapporten bruges ordet virksomhed både for private virksomheder og offentlige institutioner med mindre andet er nævnt.

Kultur og værdier

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at karakterisere virksomhedskulturen. Spørgsmålene er koncentreret omkring medarbejdernes vilje og evne til at handle og omstille sig. Svarene er vist i tabel 1.

Tabel 1: Hvordan er virksomhedskulturen?

	Der er en udbredt frygt for at begå fejl	Den er præget af en "vi gør, som vi plejer kultur"	Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	Der langt fra tanke til handling
I meget høj grad	1%	4%	3%	3%
I høj grad	9%	16%	13%	11%
I nogen grad	27%	36%	32%	30%
I mindre grad	42%	30%	36%	34%
Slet ikke	21%	14%	16%	21%
I alt	100%	100%	100%	100%

For at kunne analysere omstillingsevnen på virksomhederne, er der dannet tre grupper af virksomheder. Den første gruppe er kendetegnet ved **høj forandringsparathed**. Konkret er det defineret som de virksomheder, hvor lederne svarer "slet ikke" til alle de fire udsagn, der er vist i tabel 1. De mener altså ikke, at der på deres virksomhed hverken er udbredt frygt for at begå fejl, er en "vi-gør-som-vi-plejer-kultur", er modvilje mod forandringer eller er langt fra tanke til handling.

Omvendt er der en anden gruppe af virksomheder, der tilsyneladende er en meget **lille forandringsparathed**. På de virksomheder nikker lederne genkendende til alle fire udsagn i høj eller i nogen grad.

Den tredje og sidste gruppe er mellemgruppen, hvor der er **nogen forandringsparathed**, men ikke så meget som i gruppen med høj forandringsparathed.

Med de definitioner har 19 procent af virksomhederne en høj forandringsparathed, mens der omvendt er 12 procent, som er meget lidt omstillingsparate.

Tabel 2: Virksomhedernes forandringsparathed

Høj forandringsparathed	19%
Middel forandringsparathed	69%
Lav forandringsparathed	12%
I alt	100%

Et andet fokusområde, når det drejer sig om virksomhedskulturen, er arbejdet med mål og værdier. Det må formodes at virksomheder, hvor målene er uklare for større eller mindre dele af leder- og medarbejdergruppen, kan have sværere ved at gennemføre større omstillinger lige som de kan være sværere at motivere medarbejderne, hvis de ikke ved hvilke mål, de arbejder hen imod.

Et udtryk for virksomhedskulturen er også, om der arbejdes med værdier. Stadig flere virksomheder supplerer de mere forretningsorienterede ledelsesprincipper med bløde værdier og værdibaseret ledelse i erkendelse af, at arbejdsklima samt motivation og engagement blandt medarbejderne afhænger af de værdier, der er i virksomheden. Samtidig kan klare værdier have stor værdi for virksomhedens image eller brand og dermed dens relationer til omverdenen i form af kunder, myndigheder og potentielle medarbejdere.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om mål- og værdiarbejdet på deres virksomhed. Svarene er vist i tabel 3.

Tabel 3: Har virksomheden mål og strategier?

	Virksomheden har formuleret en vision og strategi	Man har diskuteret hvilke værdier, der gælder for virksomheden	Det er klart for ledere og medarbejdere, hvilke mål virksomheden arbejder efter
I høj grad	61%	51%	52%
I nogen grad	20%	24%	30%
I ringe grad	19%	26%	18%
I alt	100%	100%	100%

I denne undersøgelse er der valgt at definere meget aktive virksomheder med hensyn til mål- og værdiarbejde som dem, der både har formuleret vision og strategi, har diskuteret hvilke værdier, der gælder for virksomheden, og hvor det er klart for ledere og medarbejdere, hvilke mål virksomheden arbejder efter. Som det fremgår af tabel 4, gælder dette for 35 procent af virksomhederne. Omvendt er der defineret en gruppe af passive virksomheder, der udgør 19 procent af virksomhederne i undersøgelsen.

Tabel 4: Virksomhedernes arbejde med mål og værdier

Meget aktive	35%
Middel	46%
Passive[1]	19%
I alt	100%

Sammenhæng mellem virksomhedskulturen og virksomhedens resultater

[1] Svarer i ringe grad til to ud af de tre udsagn i tabel 3, og som ikke svarer i høj grad til nogen af udsagnene.

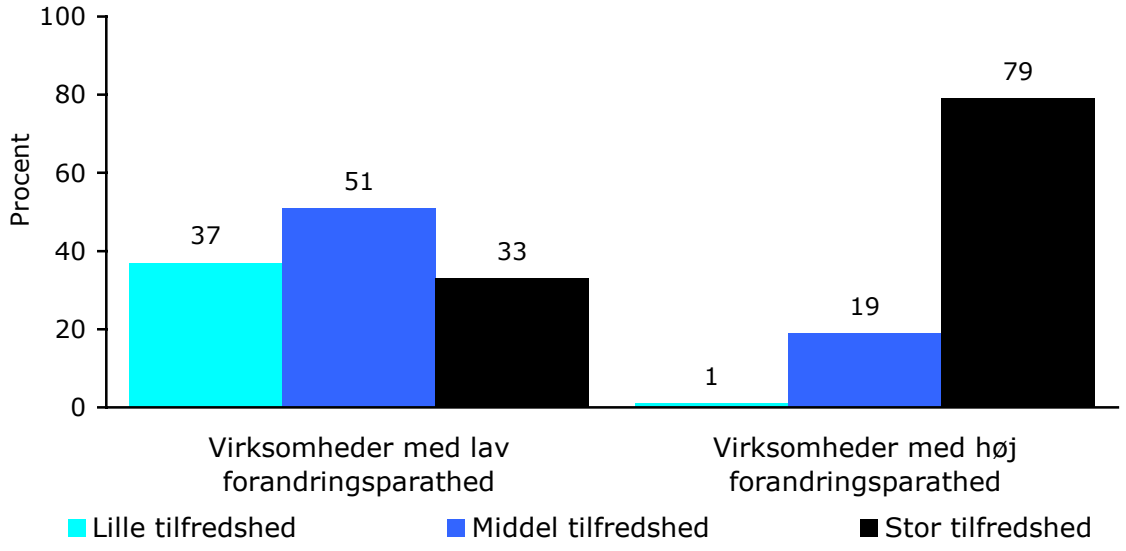
Et af hovedformålene med denne undersøgelse har været at analysere sammenhængen mellem, hvordan virksomhederne handler og en række "resultater". De resultater, der behandles nærmere, er spørgsmålet om medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning, sygefravær, effektivitet og indtjening.

Medarbejdertilfredshed

Figur 1 viser sammenhængen mellem virksomhedernes forandringsparathed og medarbejdertilfredsheden. På virksomheder med lille evne til omstilling er der væsentlig flere utilfredse medarbejdere. Man kan selvfølgelig diskutere, hvad der kom først: Utilfredsheden blandt medarbejderne eller den ringe forandringsparathed. Formentlig er det en selvforstærkende proces, hvor en arbejdskultur med få udfordringer og langt fra tanke til handling giver mindre motiverede medarbejdere, som bliver sværere at engagere i at lave om på det bestående. Dermed er grunden lagt til en arbejdskultur med uengagerede medarbejdere, der ikke er klar til de omstillinger, som flere og flere virksomheder møder oftere og oftere.

Det betyder formentlig også at virksomheder, der ikke er i stand til at engagere deres medarbejdere og skabe større medarbejdertilfredshed, også vil have sværere ved at klare konkurrencen i en verden med stigende globalisering.

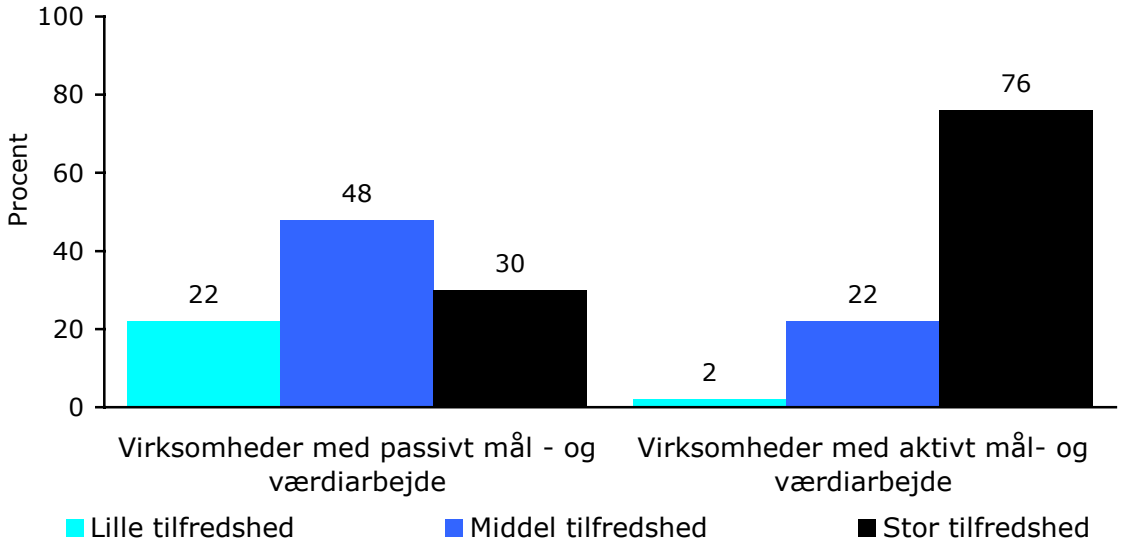
Figur 1: Sammenhæng mellem virksomhedens forandringsparathed og medarbejdertilfredsheden



*Lederens bedømmelse af den generelle medarbejdertilfredshed på arbejdspladsen

Netop det at skabe engagerede medarbejdere, der ved, hvilke mål virksomheden styrer efter, kan være en vigtig del af virksomhedens arbejde med mål og værdier. Figur 2 viser sammenhængen mellem virksomhedernes mål- og værdiarbejde og medarbejdertilfredsheden. Billedet må siges at være meget klart. Af de virksomheder, der aktivt arbejder med mål og værdier, er der 76 procent, der generelt har en meget tilfreds medarbejderstab, og kun 2 procent hvor medarbejderne er decideret utilfredse. I den anden gruppe af virksomheder, med en passiv tilgang til arbejdet med mål og værdier, er der kun 30 procent af virksomhederne, som kan prale af stor medarbejdertilfredshed.

Figur 2: Sammenhæng mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde og medarbejdertilfredsheden



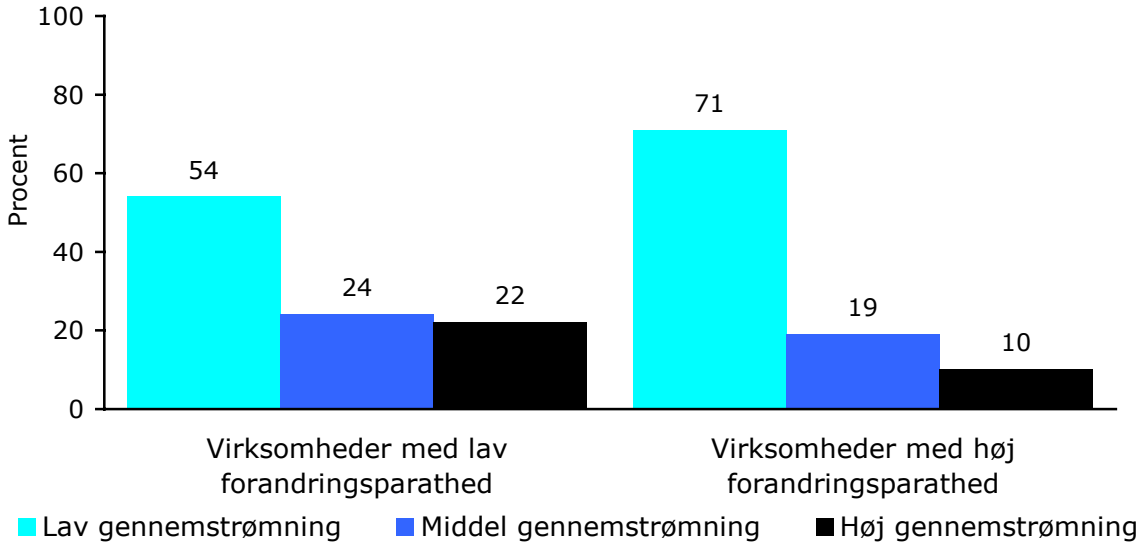
*Lederens bedømmelse af den generelle medarbejdertilfredshed på arbejdspladsen

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 3: Sammenhæng mellem virksomhedens forandringsparathed 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 virksomhedens arbejdskultur, og i hvilket tempo medarbejderne vælger at søge væk. Af de virksomheder, der har en høj grad af forandringsparathed, er det 71 procent, hvor det er mindre end 5 procent af medarbejderne, som søger væk i løbet af et år. Omvendt er det kun 10 procent af virksomhederne, som har sagt farvel til mere end 10 procent af medarbejderne inden for det seneste år. På de virksomheder, hvor omstillingsevnen er lav, er det næsten hver fjerde virksomhed, som har en høj medarbejdergennemstrømning.

Evnen til omstilling og arbejdspladskulturens 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 5.

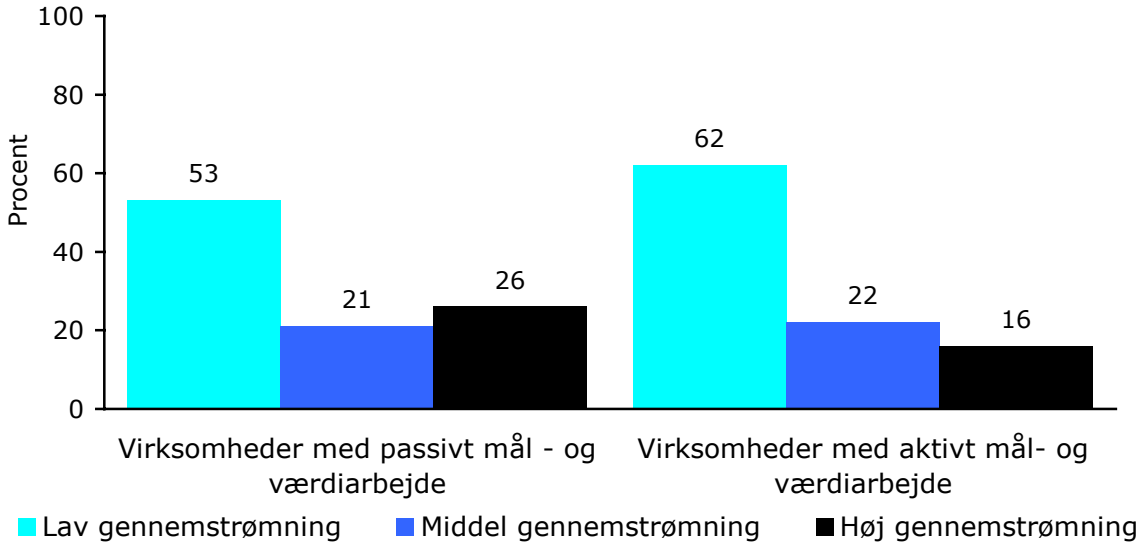
Tabel 5: Sådan påvirker medarbejdertilfredsheden medarbejdergennemstrømningen

	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.

Også sammenhængen mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde er tydelig om end knap så markant som de tidligere resultater. Svarene fra lederne i undersøgelsen peger kun i én retning, nemlig at et aktivt mål- og værdiarbejde kan være med til at engagere medarbejderne og dermed også nedsætte medarbejdergennemstrømningen.

Figur 4: Sammenhæng mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde og medarbejdergennemstrømningen*



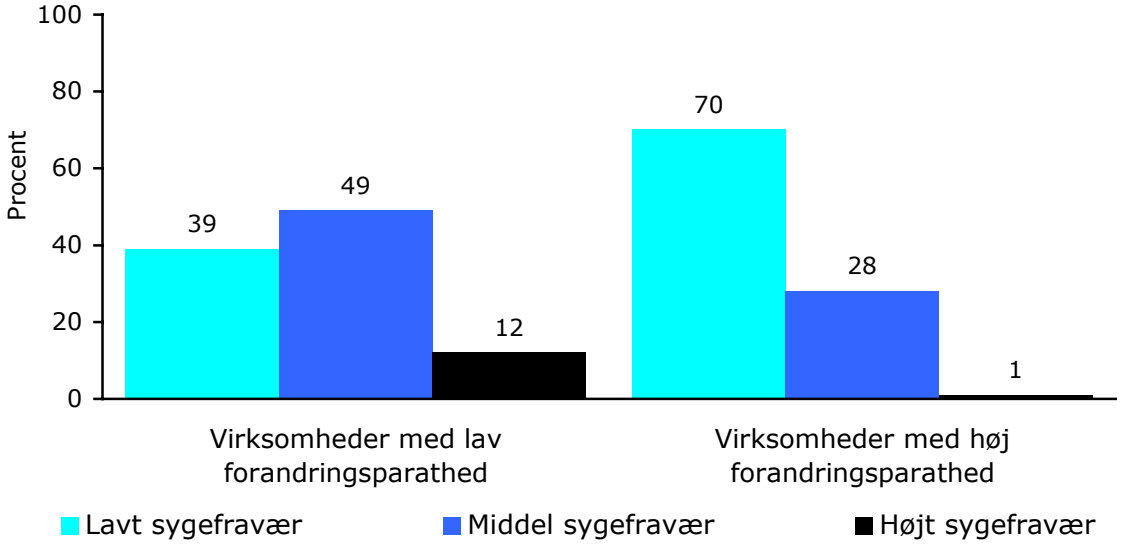
*Lav medarbejdergennemstrømning er, når under 5 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år, høj medarbejdergennemstrømning er, når over 10 procent af medarbejderne siger op i løbet af et år.

Sygefravær

Et højt sygefravær er en betydelig omkostning for omkostning for danske virksomheder i både den private og offentlige sektor. I 2000 blev udgifterne til løn eller offentlig forsørgelse i forbindelse med sygefravær skønnet til 34 mia. kroner[2]. En betydelig del af de udgifter betales af virksomhederne. Derudover har virksomhederne indirekte omkostninger ved sygefravær i kraft af mindre produktion og forringet konkurrenceevne. Disse udgifter lader sig vanskeligt opgøre. Sidst men ikke mindst er der selvfølgelig en række personlige omkostninger i forbindelse med længerevarende sygefravær. Her kan eksempelvis nævnes psykiske problemer, forringede sociale netværk og generel nedsat livskvalitet.

Derfor må virksomhederne også have et selvstændigt mål i at nedbringe sygefraværet. En tidligere undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation[3] har vist, at virksomheder med dårligt psykisk arbejdsmiljø har et markant højere sygefravær.

Figur 5: Sammenhæng mellem virksomhedens forandringsparathed 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.

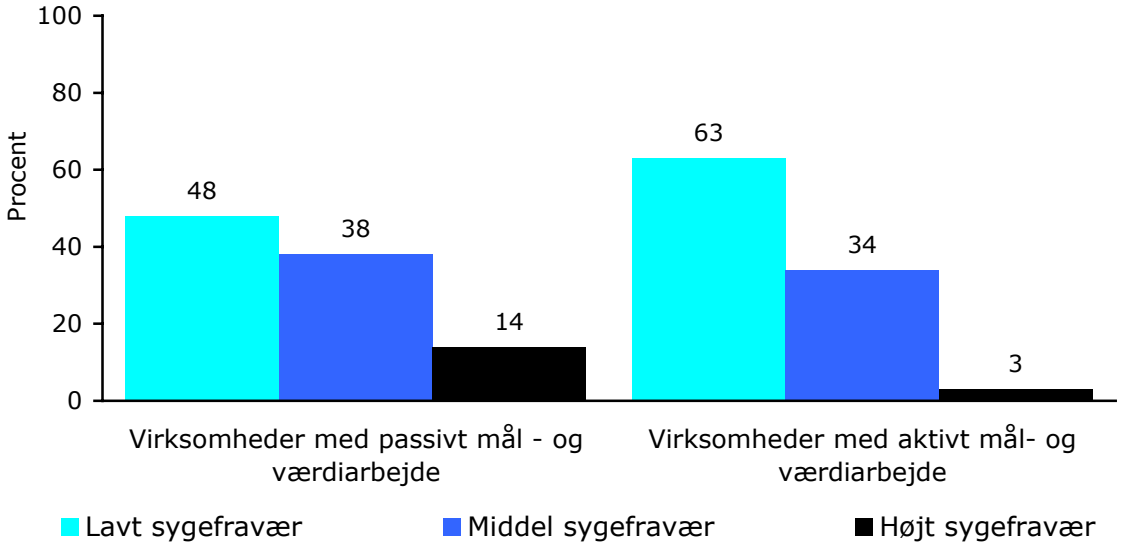
Som det fremgår af figur 5, har virksomheder med en lav forandringsparathed væsentlig større risiko for at have et højt sygefravær. 49 procent har et årligt sygefravær på mellem 5 og 10 procent, mens 12 procent har et sygefravær på over 10 procent om året. Af de virksomheder med en høj forandringsparathed er det kun 23 procent, som har et sygefravær mellem 5 og 10 procent.

Groft sagt peger resultaterne på, at en stivnet og uengageret arbejdskultur på virksomheden er medvirkende til et højere sygefravær.

[2] Arbejdsmarkedsrapport, Dansk Arbejdsgiverforening, 2002
[3] Psykisk Arbejdsmiljø, august 2003. Ledernes Hovedorganisation

Resultaterne fra figur 6 nedenfor viser også, at de virksomheder der arbejder aktivt med mål og værdier, også er dem, der har det laveste sygefravær. Der er flere mulige forklaringer. For det første vil tydelige mål og inddragelse af medarbejderne i værdidiskussionerne formentlig skabe flere engagerede medarbejdere. For det andet kan en del af de værdier, der opstilles for virksomheden, rette sig mod det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden, og dermed ad den vej give lavere sygefravær. Man kunne for eksempel forestille sig en værdi, hvor der kom mere fokus på gensidig respekt for andres arbejde eller anden værdi, hvor man forpligtiger sig til en bedre omgangstone.

Figur 6: Sammenhæng mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde og sygefraværet*



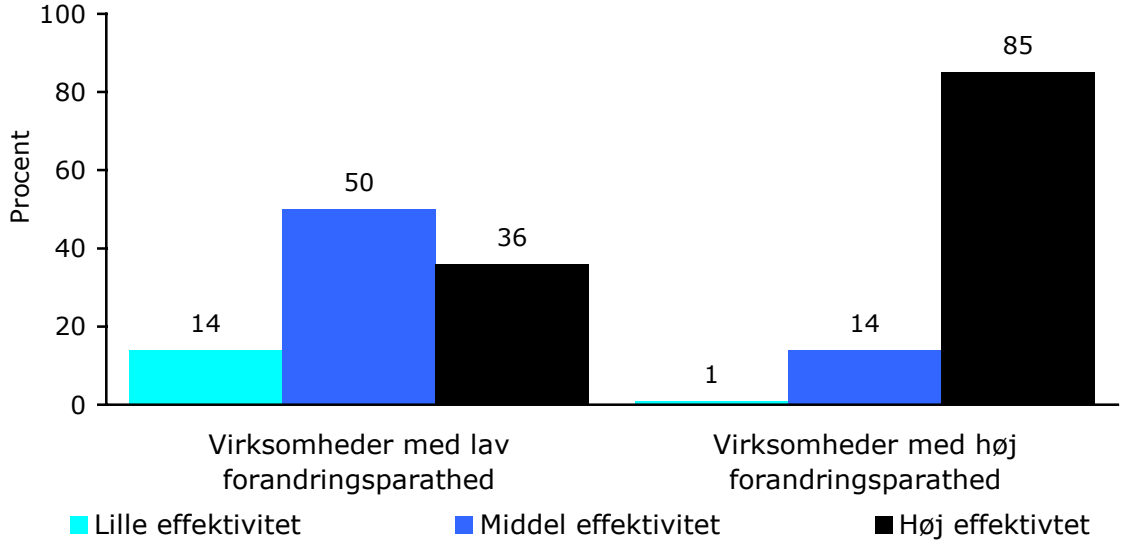
* Højt sygefravær: Når medarbejderne er væk fra arbejdet over 10% af arbejdstiden. Lavt sygefravær: Når medarbejderne højst er væk fra arbejdet 5% af arbejdstiden.

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 er en omstillingsparat arbejdskultur. Med udgangspunkt i ledernes vurdering af effektiviteten på deres egen virksomhed, viser det sig, at det er forsvindende få (én procent) af de forandringsparate virksomheder, som bliver betegnet som ineffektive og kun 14 procent har en effektivitet på middel.

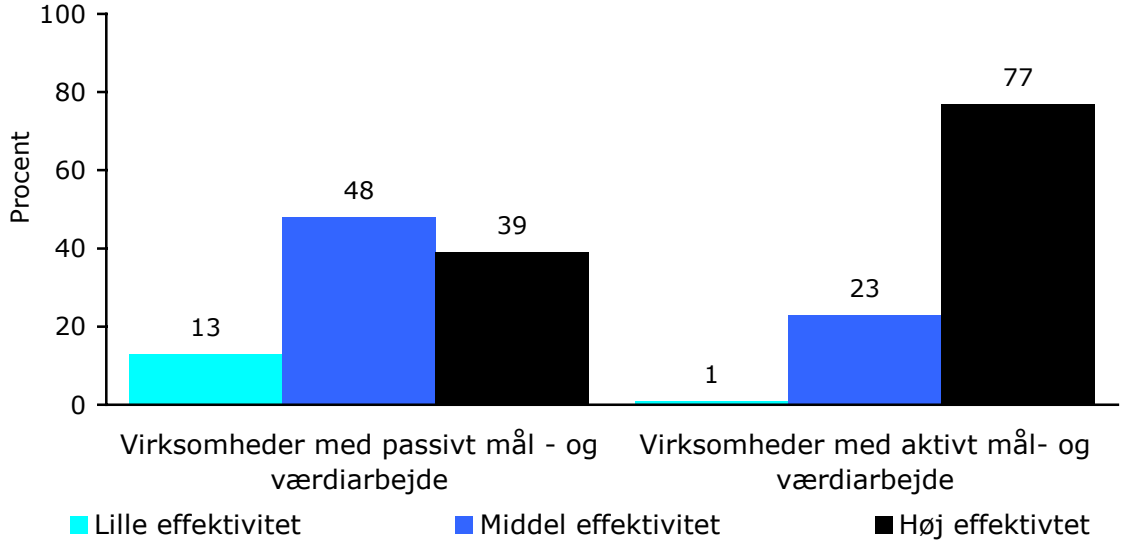
Samme mønster gør sig gældende, når det drejer sig om virksomhedens arbejde med mål og værdier. Ledere ansat på virksomheder med en mere passiv tilgang til mål- og værdiarbejdet betegner også i væsentlig højere grad arbejdspladsen som ineffektiv (jvf. figur 8).

Figur 7: Sammenhæng mellem virksomhedens forandringsparathed og effektiviteten* på arbejdspladsen



*Lederens bedømmelse af den generelle effektivitet på arbejdspladsen

Figur 8: Sammenhæng mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde og effektiviteten* på arbejdspladsen



*Lederens bedømmelse af den generelle effektivitet på arbejdspladsen

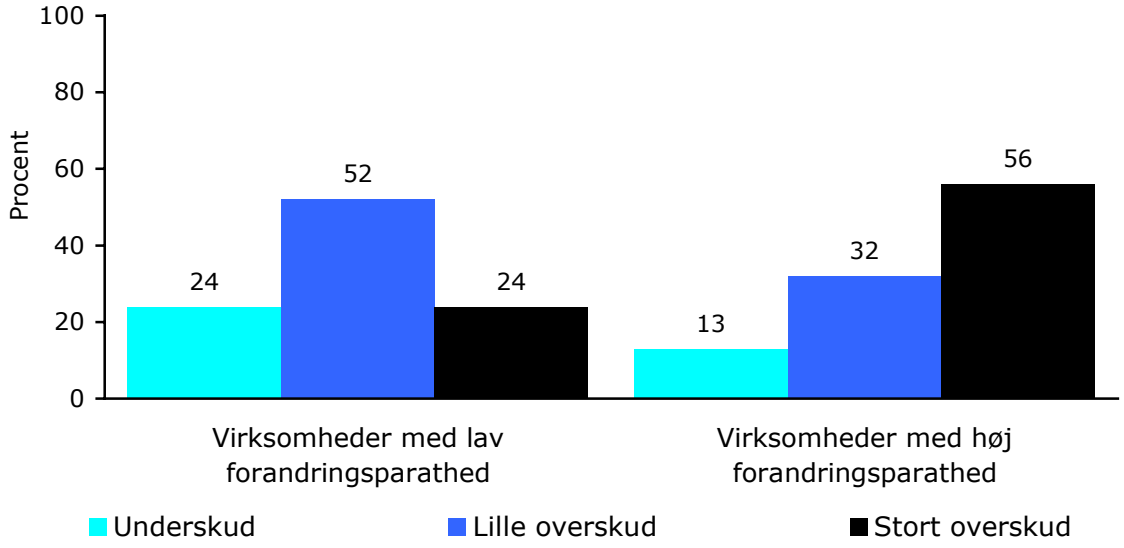
Indtjening

Undersøgelsen har hidtil vist ganske tydelige sammenhænge mellem arbejdskultur 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.

Derfor er det også ekstra interessant at undersøge sammenhængen mellem virksomhedens forandringsparathed og indtjeningen. Som det fremgår af figur 9, har de fleste virksomheder været i stand til at tjene penge i løbet af de seneste tre år uanset deres forandringsparathed. Alligevel er der en klar tendens til, at de virksomheder, hvor omstillingsevnen er høj, også klarer sig bedre. Det fremgår således, at af de virksomheder med lille forandringsparathed er det 24 procent, som kan fremvise et overskud på over 5 procent, mens det er 56 procent af de virksomheder med høj forandringsparathed, som kan præstere et stort overskud.

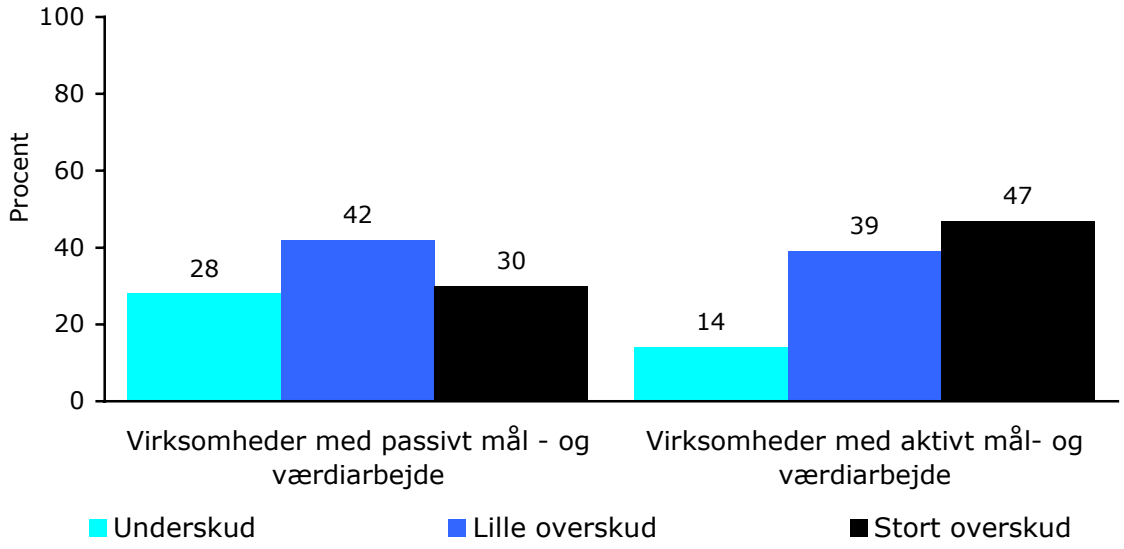
Tilsvarende fremgår det af figur 10, at de virksomheder, som arbejder aktivt med mål og værdier, også er dem der har mindst risiko for at ende med røde tal på bundlinien.

Figur 9: Sammenhæng mellem virksomhedens forandringsparathed og indtjeningen de seneste tre år



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

Figur 10: Sammenhæng mellem virksomhedens mål- og værdiarbejde og indtjeningen de seneste tre år



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

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

	Virksomhedens overskud	Medarbejdergennemstrømning	Medarbejdertilfredshed	Sygefravær	Effektivitet på virksomheden
Der er en udbredt frygt for at begå fejl		☹	☹	☹	☹
Virksomheden er præget af en "vi gør som vi plejer"	☹		☹	☹	☹
Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	☹		☹	☹	☹
Der er langt fra tanke til handling	☹	☺	☹	☹	☹
Virksomheden har formuleret en vision og strategi	☺	☺	☺	☺	☺
Man har diskuteret og aftalt hvilke værdier der gælder for virksomheden	☺		☺	☺	☺
Det er klart for ledere og medarbejdere hvilke mål virksomheden arbejder efter	☺	☺	☺	☺	☺