

Gavner god ledelse bundlinien? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder*

Af Tor Eriksson og Valdemar Smith

Resumé

Artiklen omhandler sammenhængen mellem god ledelse og virksomhedernes bundlinie – målt ved overskuddet ift. omsætningen. Analysen, der er baseret på en undersøgelse af ca. 1100 store og mellemstore virksomheder, viser, at de ledelsestiltag, der kvantitativt set har mest betydende indflydelse på virksomhedernes performance er lederudvikling og –uddannelse samt individbaseret bonus og andre

resultatlønsordninger. Ledelsesformer 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, samt at der er behov for en gennemtænkt ledelse af de menneskelige ressourcer i virksomheden. Mantraet, at de ansatte er organisationernes vigtigste ressource, er således ikke uden grund.

Indledning

Man siger tit, at en virksomheds personale er dets vigtigste ressource. Men hvordan kan ledelsen frembringe bedst mulig performance ud af firmaets ansatte? En omfattende litteratur diskuterer f.eks. forskellige aflønningsformer, som en måde at skabe incentiver til en bedre eller større arbejdsindsats fra medarbejderne; jf. Prendergast (1999). En anden litteratur beskæftiger sig med, hvordan HRM-strategier (se Becker og Huselid (1998); Ichniowski og Shaw (2003)), ledelsesformer, -kultur og -værktøj samt den virksomhedsinterne kommunikation medvirker til at fremme medarbejdernes performance.

Der mangler altså ikke bud på, hvad der er god ledelse, eller anbefalinger af ny bedre virkende ledelsestiltag. Ofte udebliver imidlertid de udlovede effekter, og forslag bliver yderligere en "innovation du jour" (Brickley, Smith og Zimmerman (2004)). Der er mange årsager dertil: Forslag som ikke baserer sig på sunde økonomiske principper, gamle varer som sælges med et nyt brand, undervurdering af omkostningerne ved ændringer, eventuelle fordele som forsvinder i konkurrencen, når flere bruger samme tricks, mv.

Anbefalingerne baserer sig imidlertid meget sjældent på empirisk evidens. Og når de gør det, er det som regel baseret på erfaringer fra enkelte virksomheder, der måske ikke er helt repræsentative, eller viden, der måske baserer sig på anekdotisk viden. Et andet problem er, at man ikke tager hensyn til, at de virksomheder, som benytter sig af visse ledelsestiltag, også adskiller sig fra andre firmaer på flere andre måder.

Formålet med denne korte artikel er at analysere virkningen af god ledelse på virksomhedens bundlinje. Resultater god ledelse i højere overskud? Resultaterne stammer fra en større undersøgelse, som desuden studerer, hvordan forskelle i ledelse påvirker en række andre (mere "bløde") succes-kriterier, se Eriksson m.fl. (2007).

Artiklen adskiller sig fra tidligere danske undersøgelser ved, at den tager udgangspunkt i et forholdsvis stort og detaljeret datamateriale, som er indsamlet fra et stort antal ledere i et stort antal danske store og mellemstore virksomheder og organisationer. Dette betyder, at nærværende beskrivelse af ledelsespraksis og resultaterne af, hvordan forskellige meto-

der og former for ledelse påvirker firmaernes performance, gælder mere bredt for de store og mellemstore virksomheder end tidligere studier.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen omfatter et stort antal danske ledere, der blev udspurgt om ledelsesforhold, virksomhedskultur og virksomhedsperformance. Den blev udført som en E-survey af Ledernes Hovedorganisation i foråret 2006, og i alt indkom der svar fra 1.326 privatansatte ledere.¹ Heraf er ca. 10% administrerende direktører eller medlem af direktionen, 30% har ledelsesansvar for såvel ledere som medarbejdere, 43% kun ledelsesansvar overfor medarbejdere, medens ca. 16% angiver at være særligt betroede medarbejdere uden personaleansvar (f.eks. direktionsassistenter eller tilsvarende). Den typiske leder i undersøgelsen 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 desuden en høj grad af tryk i jobbet, idet næsten ¾ angiver, at risikoen for, at de mister deres nuværende job, i værste fald er lille. Kun 5% angiver risikoen for at miste sit job som 'stor'. Samlet må det vurderes, at undersøgelsen dækker forskellige ledergrupper bredt, respondenterne har tilstrækkelig erfaring i den pågældende virksomhed til at vurdere ledelsesforholdene generelt, og endelig synes svarene ikke at være påvirket af specielle forhold – f.eks. akut utryghed ved jobbet.

Det er næppe muligt at konstruere blot én

variabel som udtrykker alle aspekter af 'god ledelse', idet virksomhedens interesser givetvis vil definere fænomenet ganske forskelligt. God ledelse set med ejerkredsens øjne er som regel en ledelsesstil, der sikrer virksomhedens langsigtede mål (værdi) 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 analysen arbejder vi 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 nedenfor fortolkes. Men samlet giver indikatorerne et billede af ledelsesforholdene i virksomheden.²

Tabel 1 beskriver *ledelsesformen* i de virksomheder, hvor respondenterne er ledere, og mange forskellige ledelsesformer er tydeligvis til stede. Virksomheder med en centraliseret ledelsesform er således i lige så høj grad til stede som virksomheder med en flad ledelsesstruktur. Svarene afslører, at ledelse, der udøves gennem regler og direktiver, heller ikke er ualmindeligt, selv om det er mere normalt med ledelse, der udøves gennem dialog og samarbejde og motivation. Desuden gælder, at knap 1/5 af lederne angiver, at ledelse i deres virksomhed udøves gennem ordrer, samt via overvågning og opfølgning.

Tabel 1. Ledelsesformen i virksomheden

	I meget høj grad/		I mindre grad/	
	I høj grad	I nogen grad	Stet ikke	Ved ikke
Den er centraliseret	37,5	37,7	23,6	1,2
Der er en flad ledelsesstruktur	32,3	34,6	31,5	1,6
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	26,7	36,9	35,7	0,5
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	31,8	41,3	25,6	1,3
Den udøves gennem regler og direktiver	21,6	36,3	41,0	1,1
Den udøves gennem dialog og samarbejde	34,5	41,6	22,6	1,3
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	19,3	37,5	42,1	1,1
Den udøves gennem holdninger og værdier	36,6	37,8	24,2	1,4
Den udøves gennem ordrer	18,7	30,8	48,8	1,7
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	34,4	38,3	25,9	1,4
Ledelsen har mod til at skære igennem, hvis det er nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger	58,2	28,2	12,3	1,3

Kilde: Eriksson, m.fl. (2007) Tabel 3.2.

Virksomhedskulturen udspringer i vid udstrækning af ledelsesformen, og det er en generel pegepind for god ledelse i virksomheden, at medarbejderne er samarbejdsvillige, således at nye initiativer ikke drukner i personalekonflikter. Næsten 80% af alle lederne oplever et godt samarbejds-klima på deres virksomhed. Kun 6% af lederne finder, at der i høj eller meget høj grad er mange konflikter mellem medarbejderne, og kun 8% angiver, at der i høj eller meget høj grad er en stærk konkurrence mellem medarbejderne. Dette kan hænge sammen med, at ca. 40% af lederne angiver, at deres virksomhed i høj grad har fokus på medarbejdertrivsel.

For mange ledelsesinitiativer er det også vigtigt, at der eksisterer en virksomhedskultur, hvor den enkelte medarbejder er åben over for 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 16% 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 over for nye initiativer.

Det er også en vigtig opgave for ledelsen at sikre *vidensdeling og gode kommunikationsforhold* i virksomheden, da dette er nødvendigt for, at ledelsens mål og strategier kan blive implementeret. Over 60% af lederne angiver, at der i høj grad lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og kommunikere virksomhedens mål og strategi ud til de ansatte. Derimod er det knap 40% 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. Over halvdelen angiver, at der ikke findes en egentlig politik, hvad angår den interne kommunikation.

Tabel 2. Virksomhedskultur og kommunikationsforhold

	I meget høj grad/		I mindre grad/	
	I høj grad	I nogen grad	Stet ikke	Ved ikke
Der er en udbredt frygt for at begå fejl	9,2	28,9	60,7	1,2
Den er præget af en "vi gør som vi plejer kultur"	23,4	41,8	33,9	0,9
Der er mange konflikter mellem medarbejderne	4,4	26,4	66,9	2,3
Der er mange konflikter mellem medarbejderne og ledere	6,2	28,1	63,8	1,9
Der er modvilje mod forandringer blandt medarbejderne	16,2	41,8	40,8	1,2
Der er stor fokus på medarbejdertrivsel	39,6	32,5	27,1	0,8
Arbejdspresset er meget stort	51,2	37,3	10,7	0,8
Samarbejdet i ledergruppen er godt	34,8	42,6	18,3	4,3
Der er langt fra tanke til handling	18,3	32,8	47,6	1,4
Der er god omgangstone mellem medarbejderne og ledere	52,5	40,0	6,4	1,1
Der er stærk konkurrence mellem medarbejderne	8,1	29,8	59,9	2,2
Vi er gode til at informere hinanden (lederne imellem)	23,4	45,2	29,1	2,3
Vi er gode til at informere hinanden (ledere og medarbejdere imellem)	21,6	52,7	24,1	1,6
Der er en innovativ kultur	26,4	39,3	29,1	5,2
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	61,6	27,0	11,3	0,1
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	60,6	24,4	14,9	0,1
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	9,7	29,1	61,1	0,1
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem ledere	31,0	37,2	29,8	2,0
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	38,6	40,1	20,6	0,7
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	20,3	20,1	52,3	7,3

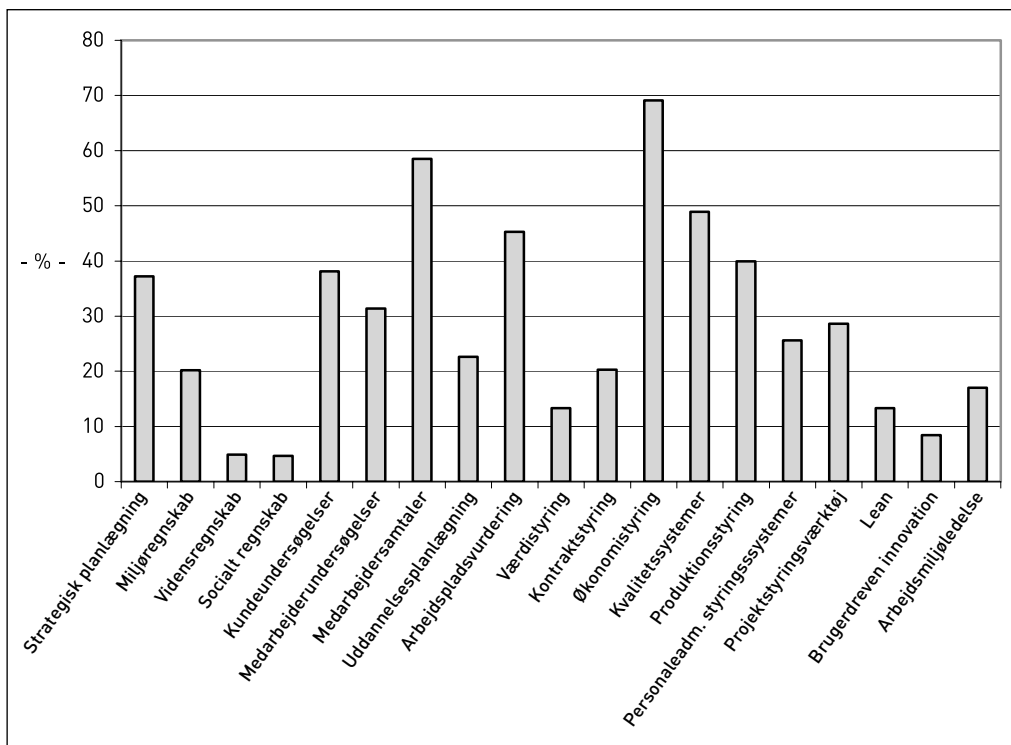
Kilde: Eriksson m.fl. (2007) tabel 3.3

En anden og vigtig del af ledelsesprocessen er at kunne fremskaffe relevant og opdateret information om virksomheden og dens markeder som grundlag for ikke blot 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 *ledelsesværktøjer*, jf. figur 1. Succesfuld anvendelse af disse forventes at påvirke virksomhedernes performance positivt. Figuren viser, at økonomistyring og medarbejdersamtaler er de mest udbredte værktøjer i virksomhederne, og de anvendes i mere end 50% af de virksomheder, lederne var ansat i. Men også kvalitetssystemer, 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 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 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.

Figur 1. Hvilke ledelsesværktøjer anvender virksomheden i stort omfang?



Anm. Figuren viser andelen af ledere, der angiver, at det pågældende ledelsesværktøj anvendes i stort omfang.

Kilde: Eriksson m.fl. (2007) tabel 3.6.

Tabel 3. Aflønningsformer i virksomheden i procent af antal respondenter

	Aktieoptioner	Bonus		Resultatløn
		Individ	Team	
----- Procent -----				
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%

Kilde: Eriksson m.fl. (2007) tabel 3.7

Tabel 4. Efteruddannelse og evaluering af lederne i procent af antal respondenter

	I meget høj grad/ I høj grad	I nogen grad	I mindre grad/ Slet ikke	Ved ikke
	----- Procent -----			
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse	34,4	24,5	39,3	1,8
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	16,1	21,6	58,6	3,7
Der foregår systematisk evaluering af lederne	27,7	21,6	45,7	5,0
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	43,4	21,9	33,1	1,6

Kilde: Eriksson m.fl. (2007) Tabel 3.8

Et væsentligt aspekt af god ledelse er, at ledelsen formår at videreudvikle sig. Tabel 4 viser lidt overraskende, at kun ca. 35% af virksomhederne i høj grad lægger vægt på, at lederne deltager i lederudvikling og efteruddannelse, medens næsten 45% har egentlige tilbagevendende ledelses-udviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede. Samtidigt viser det sig, at det kun er 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.

Den økonometriske analyse

Formålet med analysen er at analysere, om virksomhedens performance varierer med observerede forskelle i ledelsesforholdene. Performance måles i denne artikel ved hjælp af ledernes besvarelser på følgende spørgsmål:

Hvordan var virksomhedens overskud i det seneste regnskabsår (målt i forhold til omsætningen)?

Besvarelsesalternativerne var: 1: underskud, 2: mindre end 2% om året, 3: 2-5% om året, 4: 5-10% om året og 5: mere end 10% om året. Performancevariablen er således et tal mellem 1 og 5: værdien 1 angiver derfor, at virksomheden i det seneste regnskabsår havde et underskud, mens værdien 5 betyder, at firmaet havde et overskud på over 10% målt i forhold til omsætningen. Variablen, som den statistiske model skal forklare, er således ordinal³ og diskret, hvilket stiller krav til, om den anvendte model tager hensyn til disse egenskaber hos den afhængige variabel. Vi estimerer derfor en såkaldt *ordered probit*-model (se f.eks. Greene (2003), kap. 21). Eftersom der for et antal virksomheders vedkommende er flere ledere, der

har medvirket i spørgeskemaundersøgelsen, korrigeres der i estimationerne for forekomsten af potentiel intragruppekorelation i variablene, hvorved standardfejlen på modellens estimerede parametre beregnes mere præcist.⁴

Ordered probit-modeller estimeres ved hjælp af maximum likelihood og giver ligesom i standard regressionsanalyse for kontinuertlige, kardinale variable et koefficientestimat til hver enkel forklaringsvariabel. I forbindelse med ordered probits har koefficienterne imidlertid ikke en ligefrem fortolkning (Greene (2003), s. 736-740), og som resultat præsenteres derfor i stedet de enkelte forklaringsvariables *marginal-effekter*, som er beregnet på basis af koefficient-estimatene.

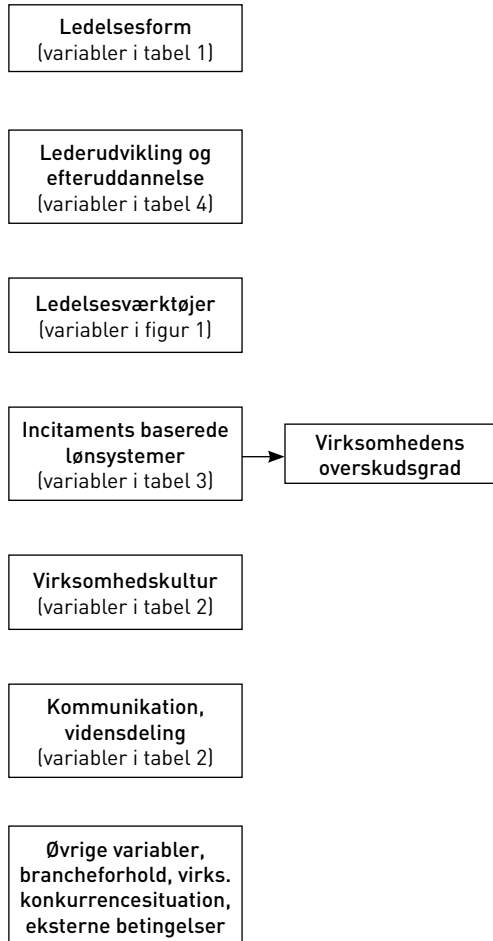
Der beregnes en margineffekt for de værdier, som venstresidevariablen (overskudsgraden) kan have. Margineffekterne har følgende fortolkning: De angiver, hvor meget sandsynligheden for, at variablen skal antage en specifik værdi (f.eks. 5), ændres, når de respektive højresidevariable ændres. Hvis højresidevariablen er kontinuert, beregnes margineffekten i dens gennemsnitsværdi; hvis den er en diskret 0/1-variabel, angiver margineffekten, hvor meget sandsynligheden ændres, når den diskrete variabels værdi ændrer sig fra 0 til 1.

Eftersom performance-variablen kan antage fem værdier, er der fem margineffekter; men af pladshensyn og for at præsentere resultaterne på en overskuelig måde vises kun margineffekterne for den bedste hhv. dårligste performance, dvs. højt overskud på mindst 10% og underskud. Margineffekterne præsenteres grafisk; det indebærer, at den relative betydning (størrelse) af de enkelte variabelers margineffekter kan studeres visuelt.

Den model, der estimeres, har følgende generelle struktur, hvor de enkelte delspørgsmål i hver hovedgruppe fremgår af tabel 1-5 ovenfor:

Estimationsresultaterne, der er præsenteret nedenfor, tager således udgangspunkt i den mangfoldighed af oplysninger, som spørgeskemaundersøgelsen rummer. Den effektive stikprøvestørrelse muliggør, at de fleste potentielle sammenhænge har kunnet testes vha. en backward-elimineringsteknik. Den skitserede

Estimationsmodellen:

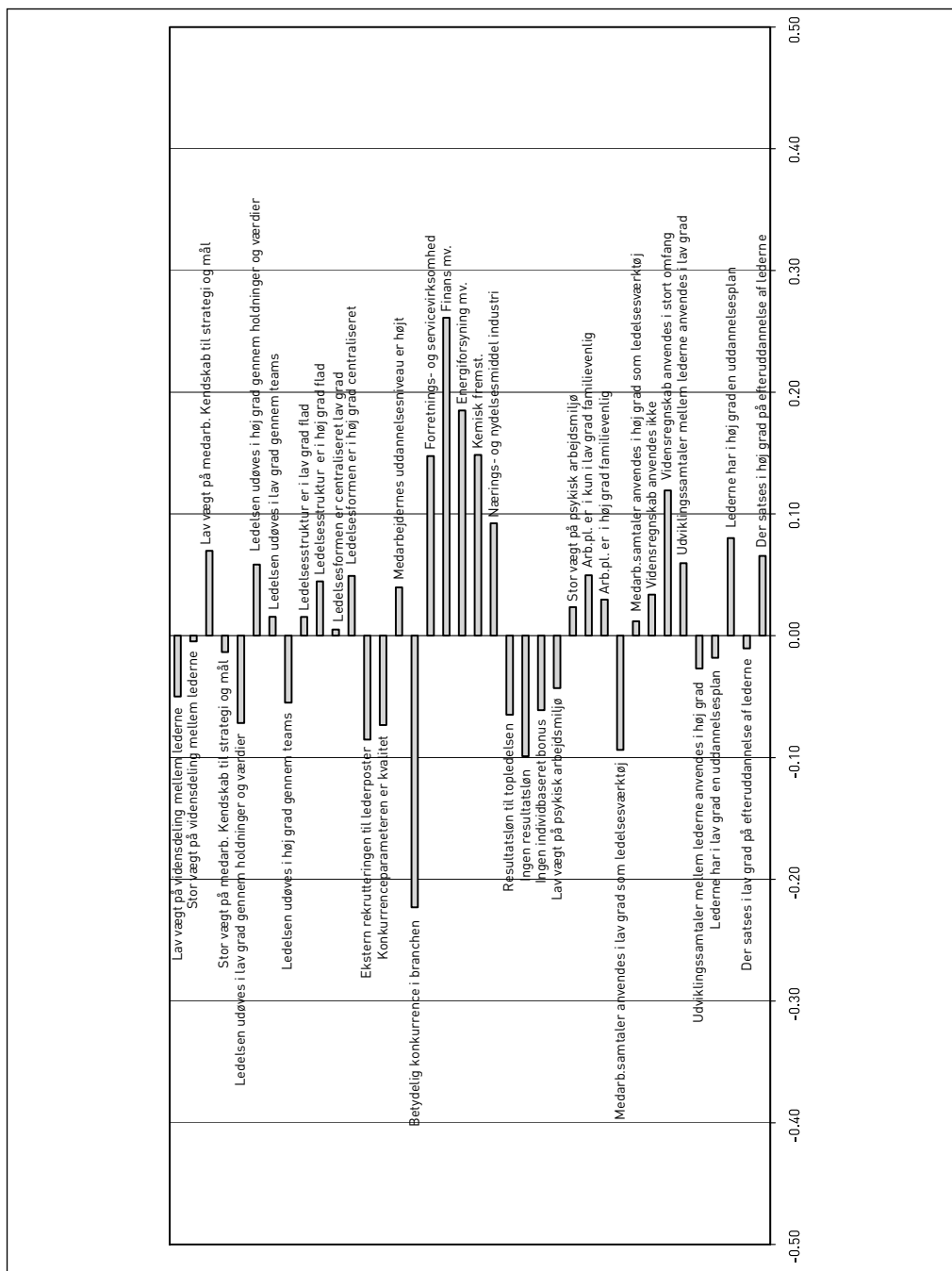


model estimeres derfor ved at starte ud med at inkludere samtlige ledelsesvariable i modellen og siden ved hjælp af en stepvis procedure at reducere modellen ved at ekskludere forklaringsvariable, som ikke er statistisk signifikante.⁵

Resultater

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra *ordered probit*-analysen. Analysen benytter sig af den detaljerede ledelsesinformation, som kan hentes fra spørgeskemaundersøgelsen og anvender de forklaringsvariable, som er beskrevet i tabellerne i afsnit 2 direkte.⁶ Ud over

Figur 2. Forskellige faktorerers 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. * angiver, at den viste effekt ikke er signifikant ved et signifikansniveau på 10%.

ledelsesvariablerne inkluderes et antal andre forklaringsvariabler som kan medføre performanceforskelle mellem virksomheder. De vigtigste er branchetilhørsforhold, virksomhedens størrelse, ejerskab og variabler som afspejler konkurrencesituationen i firmaet.

Af figur 2 og 3 fremgår det, at virksomhederne i nogle brancher har en betydeligt højere overskudsgrad end andre (forretningsvirksomheder, kemi-, energi-, næringsmiddel- 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. Virksomheder, som er udsat for et stort "ydre pres" i form af betydelig konkurrence har ifølge resultaterne en lavere overskudsgrad 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 konkurrenceudsat.

Af ledelsesvariabler viser det sig, at flere er *kvantitativt* betydende. Den første er, at der i firmaet bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling og efteruddannelse, samt at den enkelte leder har en uddannelsesplan. At fokus på udvikling af ledernes kompetencer og evaluering af ledelsen har gunstige effekter på bundlinjen er måske ikke så overraskende; men det kan nævnes, at i de analyser, der er lavet med mere bløde mål som f.eks. medarbejdertilfredshed, -gennemstrømning eller fravær er der pudsigt nok ingen spor af dette.⁷ Fravær af medarbejdersamtale, et ret almindeligt forekommende ledelsesværktøj, har en stor margineffekt på underskuddet, dvs. bidrager til at øge dette og spiller også en betydende rolle for at forklare forskelle i virksomhedernes indtjening.

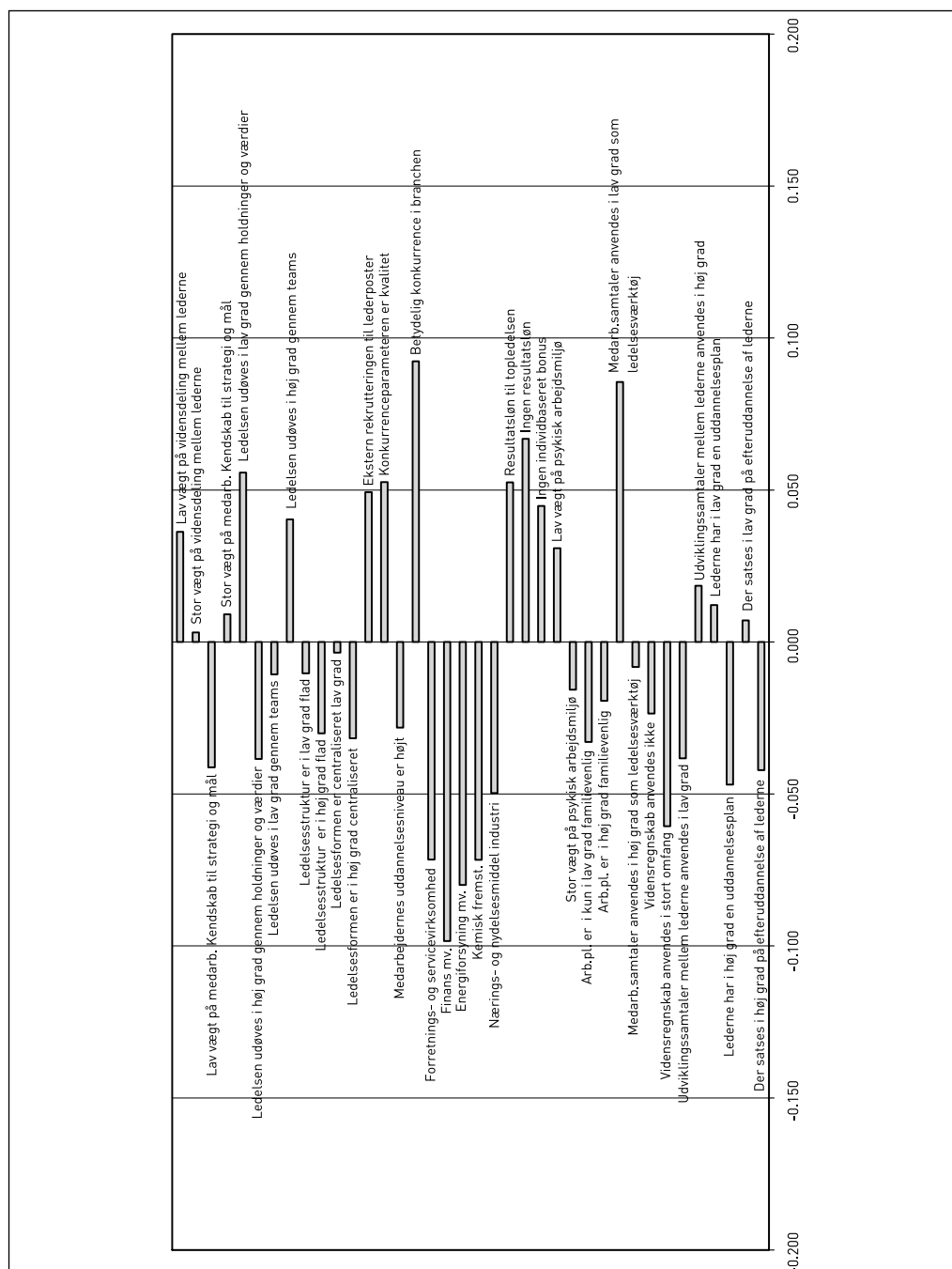
Virksomheder, som anvender resultatløn og individbaserede bonus-ordninger for sine ansatte, oplever positivt udslag på bundlinjen, og margineffekterne er relativt store. Det skal også bemærkes, at resultatløn, der alene gives til topledelsen isoleret set har en negativ effekt for bundlinjen. Dette afspejler formentlig blot

den elementære psykologiske mekanisme, at motivation af medarbejderne kræver, at disse også får del i gevinsten, når det går virksomheden godt. Mange danske virksomheder er da også i de senere år begyndt at bruge bonusordninger og andre resultatlønsordninger. Resultaterne tyder således på, at dette betaler sig.

Det er også af en vis betydning, om firmaet benytter sig af vidensregnskaber. Hvis firmaet anvender vidensregnskaber i stort omfang, har dette interessant nok en ikke-lineær effekt på bundlinjen: den øger sandsynligheden for såvel et stort overskud som et underskud. Vidensregnskaber benyttes slet ikke i omtrent 60% af virksomhederne og i stort omfang af kun 5%. Derfor er det lidt vanskeligt at udtale sig om, hvad der præcist ligger bag resultatet. Endelig gælder, at det er ganske bemærkelsesværdigt, at ingen anden af de andre 18 ledelsesværktøjer, som har været inkluderet i den oprindelige model, fanger en statistisk signifikant koefficient til sig.

Tabel 1 viste, at ledelsen i høj grad udøves gennem holdninger og værdier, og denne ledelsesstil har da også en positiv betydning for bundlinjen. Arbejdsorganisationer, som snævert benytter sig af teams og selvstyrede grupper, virker derimod mindre godt. Stor vægt på at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø virker også positivt; medens effekten er lidt tvetydig for betydningen af at skabe en familievenlig arbejdsplads. Dette skyldes formentlig, at flere af disse variable bør ses i sammenhæng med andre forhold i virksomheden, f.eks. graden af uddelegering og satsningen på øvrige forhold der skaber balance mellem familie og arbejdsliv.⁸ En i høj grad centraliseret eller flad organisationsstruktur er godt for profitabiliteten. Her betyder således kun yderpunkterne noget. Dette skyldes givetvis, at valget af organisation er påvirket af andre forhold – f.eks. den anvendte produktionsteknologi, hvilket ikke nødvendigvis har en nævneværdig direkte effekt på firmaets overskud. Nærværende analyse tildeler det heller ikke afgørende betydning, hvorledes den virksomhedsinterne kommunikation er struktureret, jf. at denne parameter har fået megen plads i den aktuelle ledelsesdiskussion med stor opmærksomhed på kommunikation, vidensde-

Figur 3. Forskellige faktorerers betydning for, at virksomheden har et underskud



Anm. Figuren viser ændringen i sandsynligheden for, at virksomheden har et underskud, når de forskellige forklaringsfaktorer ændres. * angiver at den viste effekt ikke er signifikant ved et signifikansniveau på 10%.

Tabel 5. På hvilke områder er der sket ændringer i virksomheden?

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

ling og medarbejdernes kendskab til virksomhedens mål og strategier.

Ændringer i ledelsesforholdene

Gennemgangen ovenfor giver et billede af, hvorledes den aktuelle ledelse udøves i virksomheden, og præsenterer en statistisk analyse af hvilke ledelsestiltag, der påvirker virksomhedens overskud. Men er der sket betydelige ændringer i, hvordan danske virksomheder er ledet? Og sker ændringerne på områder, som giver udslag på bundlinjen? Ifølge undersøgelsen er der rent faktisk sket store ændringer i enten ledelsesformen, ledelseskulturen, organisation eller kommunikation inden for de

sidste 3 år. De adspurgte ledere angiver således, at der er sket væsentlige forandringer. Tabel 5 uddyber, inden for hvilke områder ændringerne er sket.

Generelt kan man ikke sige, at udviklingen er gået i den samme retning i alle virksomheder. Faktisk er der ifølge tabellen ret stor variation. Således er der i stort set lige så stor andel firmaer hvor ledelsesstrukturen er blevet fladere som dem i hvilke den er blevet mere centraliseret. Nogle udviklingstræk er imidlertid mere markante end andre. 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 ledel-

sesformen nu udøves mere gennem dialog, med holdninger, motivation og gensidig respekt. Organisering af arbejdet i teams og selvstyrede 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. Den mest tydelige ændring er et klart større fokus på at skabe resultater og virksomhedens økonomi, hvilket naturligvis er konsistent med det øgede arbejdspress, som over halvdelen af de berørte ledere angiver er sket. Mange af lederne i spørgeskemaundersøgelsen siger også, at kommunikationen er blevet styrket i deres virksomheder.

Alt i alt kan man således konkludere, at de ledelsesområder, hvor der er sket de mest betydelige ændringer i de sidste tre år, i stor udstrækning (med den interne kommunikation som den største undtagelse) er de ledelsestiltag, som ifølge vores økonometriske resultater betaler sig på bundlinjen.

Konklusion

Denne artikel redegør for nogle af resultaterne fra en større undersøgelse af god ledelse og danske virksomheders performance – i nærværende artikel målt ved virksomhedens overskud ift. omsætningen. Undersøgelsen adskiller sig fra de fleste tidligere lignende danske studier på mindst to måder. For det første er informationen samlet ind fra et relativt stort antal – ca. 1100 – store og mellemstore virksomheder. Dette betyder, at nærværende resultater – til forskel fra case-studier – gælder mere bredt for denne gruppe af firmaer. For det andet dækker det anvendte spørgeskema over mange aspekter af ledelse: ledelsesform, -kultur, -værktøjer, -udvikling, aflønningsformer og virksomhedsintern kommunikation. Denne helhedsorienterede analyse medvirker til en lavere risiko for, at resultaterne blot afspejler udelukkede faktorer, hvilket er et problem som kendetegner mere partielle analyser baseret på få observationer.

Undersøgelsen viser, at de ledelsestiltag, der kvantitativt set har mest betydende indflydelse på virksomhedernes performance, er lederudvikling og -uddannelse samt individbaseret bonus og andre resultatlønsordninger for den

brede skare af medarbejdere. Resultatløn alene til topledelsen påvirker overskuddet i negativ retning, medens indførelse af resultatløns generelt mindsker sandsynligheden for underskud (øger sandsynligheden for et overskud). 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.

De ledelsestiltag, som giver udslag på bundlinjen, findes ligeledes inden for de områder, hvor der ifølge de adspurgte virksomheder er sket betydelige ændringer i danske firmaer i de sidste år. To undtagelser er dog ledelse i teams og fokus på intern kommunikation, som ifølge undersøgelsen ikke har en gunstig effekt på virksomhedernes performance, selv om de har fået meget plads i den aktuelle diskussion. Men vi finder ikke, at der er signifikante forskelle mellem flade og hierarkiske organisationer. Der er heller ikke spor af enkelte ledelsesværktøjer med undtagelse af de meget sjældent brugte vidensregnskaber. Alt i alt peger den aktuelle undersøgelse i retning af, at det, der virkelig betyder noget, ikke er tekniske og mekaniske løsninger, men derimod fokus på kontinuerlig udvikling af ledelsens kompetencer, herunder også personaleledelse samt økonomiske incitamenter for medarbejderne til at yde en ekstra, bedre indsats for virksomheden.

Perspektivering: Som nævnt i indledningen, har vi i vores undersøgelse også studeret effekterne af ledelse på et antal andre indikatorer for performance, såvel "hårde" som "bløde" performancemål: vækst, effektivitet, medarbejdertilfredshed, medarbejder-gennemstrømning og fravær, se Eriksson m.fl. (2007). Her vises bl.a., at ledelse gennem dialog, holdninger og værdier og en systematisk lederudvikling med tilbagevendende udviklingssamtaler mellem lederen og hans overordnede også har klart dokumenterede positive effekter på bløde mål som medarbejdertilfredshed og -gennemstrømning. Resultatløn, og især bonusordninger, giver nok

positivt udslag på bundlinjen, men påvirker ikke nævneværdigt medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdsplads!

I lighed med de mere 'hårde' performancemål finder vi også for visse af de mere bløde mål, at forskelle i, hvordan den virksomhedsinterne kommunikation er organiseret, og hvordan medarbejdernes kendskab til virksomhedens mål og strategier er kommunikeret ud til de

Summary

The article discusses the relationship of good governance and the corporate bottom line, measured by the relation between profit and revenue. The analysis is based on a study of 1 100 large and medium-sized enterprises and shows that the quantitatively most important governance measures for corporate performance are management development and training, individual bonuses and other

Noter

* 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.

1. I alt blev der rettet henvendelse til 3100 ledere i det såkaldte 'Lederpanel' hos Ledernes Hovedorganisation, og 1650 ledere valgte at deltage i undersøgelsen. Heraf var ca. 80% privat ansatte, dvs i egentlige virksomheder i den private sektor.
2. Man skal naturligvis være opmærksom på, at de medvirkende ledere selv har ansvaret for de ledelses- og personaleforhold, som undersøgelsen blandt andet omhandler. Potentielt kan der derfor være en skævhed i de afgivne svar; men det bør dog bemærkes, at alle svarkategorier er rimeligt repræsenteret i undersøgelsen – også svar der angiver mindre gode værdier på ledelsesindikatorerne.
3. 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

ansatte, blot spiller en mindre rolle. Det samme gælder for forskelle i organisationsstrukturen. Om denne er hierarkisk eller flad synes ikke at spille en helt afgørende rolle for firmaernes performance. Disse to resultater skal ses på baggrund af, at ledelsesformen er blevet mere centraliseret, medarbejderne mere organiseret i teams, og at kommunikationen internt er blevet styrket i mange virksomheder i de senere år.

performance-related pay schemes. Governance based on dialogue, attitudes and values also plays a central, positive role. The findings clearly document that emphasis should be placed on putting the staff first and filling the need for well thought-out human resources in the enterprise. The mantra - that people are the most important resources of organisations - is therefore not unfounded.

og 3 er to gange større eller vigtigere end differensen mellem 2 og 1.

4. Cluster (varname) i STATA version 9.
5. Modellen betjener sig udelukkende af de data, der er indsamlet via undersøgelsen. Der er således tale om en ren tværnsitsanalyse, og det er således ikke muligt at tage højde for dynamiske effekter, ligesom forsinkede effekter af god ledelse af naturlige årsager heller ikke opfanges.
6. Hos Eriksson m.fl. (2007) er der præsenteret analyser, hvor flere variable aggregeres til summerede indikatorer for god ledelse.
7. Se Eriksson m.fl. (2007)
8. Se Eriksson m.fl. (2007), som præsenterer resultaterne af analyser med mere sammensatte variable. Ses ledelse i teams f.eks. i sammenhæng med graden af uddelegering bliver parameterskønnet således insignifikant.

Litteratur

Becker B. og M. Huselid: "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", I G. Ferris (red.), Research in Personnel and

Human Resource Management, Vol. 16. London: JAI Press, sid. 53-101, 1998.

Brickley J.A., C.W. Smith og J.L. Zimmerman: Managerial Economics and Organizational Architecture. New York: McGrawHill 2004.

Eriksson T., E.S. Madsen og V. Smith: Ledelse og performance – hvad betaler sig? Rapport til Lederes Hovedorganisation, Nationaløkonomisk Institut, Rapport 2007.

Greene W.H.: Econometric Analysis, New Jersey: Prentice Hall 2003.

Ichniowski C. og K. Shaw: "Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices", Journal of Economic Perspectives (17), 155-180, 2003.

Prendergast C.: "The Provision of Incentives in Firms", Journal of Economic Literature (37), 7-63, 1999.