December 2020

Ledelsesstile, ledelsesværktøjer og performance

Tor Eriksson & Valdemar Smith

Økonomisk Institut
Aarhus Universitet

Resumé

Generelt om undersøgelsen

I juni 2019 gennemførtes en undersøgelse af god ledelse

I den sidste del af juni 2019, gennemførte Ledernes Hovedorganisation i samarbejde med Tor Eriksson, Nina Smith og Valdemar Smith fra Århus Universitet en webbaseret spørgeskemaundersøgelse om betydningen af god ledelse. Af de 2.816 ledere, der deltog i undersøgelsen, var 80 procent privatansatte, 10 procent var offentligt ansatte, medens selvstændige og ledere i non-profit organisationer og ledere i selvejende institutioner tegnede sig for den resterende del

Sammenlignelig med undersøgelserne fra 2006 og 2014

I 2006 og 2104 blev der gennemført lignende undersøgelser. Den aktuelle undersøgelse rummer en del identiske spørgsmål ift. 2006- og 2014 undersøgelsen, og den kan derfor ses som en naturlig fortsættelse af analyserne om betydningen af god ledelse. Indhold, analyser og resultater i nærværende rapport er udelukkende forfatternes ansvar.

Færrest adm. direktører og flest ledere med ansvar alene for medarbejdere

Stikprøven består af 4 procent administrerende direktører samt 5 procent i den øvrige direktion. 23 procent af de deltagende ledere havde ledelsesansvar for både medarbejdere og andre ledere, og 39 procent af de med ledelsesansvar udelukkende ansvar for medarbejdere. Særligt betroede medarbejdere uden ledelsesansvar udgjorde omkring 28 procent.

Relativt flest mænd i de øverste stillingskategorier

De fleste medvirkende er mænd, nemlig 66 procent. Jo højere man er i ledelsespyramiden, jo relativt flere er mænd set i forhold til kvindeandelen.

Relativt højt uddannelses-niveau blandt lederne, kvinder bedst uddannede

Godt 80 procent af de medvirkende er i besiddelse af en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse. Kvinderne har i gennemsnit et højere uddannelsesniveau end mændene.

Undersøgelsen er regionalt repræsentativ

De medvirkende ledere er geografisk spredt ud over samtlige regioner, og fordelt som den samlede registerbaserede beskæftigelse i Danmark. Ca. 1/3 arbejder i hovedstadsregionen.

Den private sektor

Færrest adm. direktører og flest ledere med ansvar alene for medarbejdere

Af de 2.816 ledere, der deltog, var der 2.259, der på tidspunktet for undersøgelsen angav at være privat ansatte. Administrerende direktører udgør 3 procent, medens den øvrige direktion udgjorde 6 procent. Omvendt tegnede ledere med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere sig for 38 procent.

Ledere indenfor handel og fremstilling udgør over 50 procent

25 procent af de medvirkende ledere arbejdede indenfor fremstillingsvirksomhed, 29 procent indenfor handel, og 15 procent var ansat i virksomheder indenfor kommunikation, information og videns-service.

Store virksomheder tegner sig for flest medvirkende

De fleste ledere er ansat i store virksomheder. 40 procent var ansat i virksomheder med over 500 ansatte

Højt uddannelsesniveau og stor erhvervserfaring

Halvdelen har en generel erhvervserfaring på mindst 30 år. Og tilsvarende har halvdelen af de medvirkende været mindst 7 år i den aktuelle virksomhed. Sluttelig gælder at godt 2/3 af lederne har en videregående uddannelse.

Ledelsesstile i den private sektor

Undersøgelsen anvender 3 ledelsesstile……

I lighed med tidligere undersøgelser er ledelsesstilen et af omdrejningspunkterne i undersøgelsen. Der defineres 3 forskellige ledelsesstile, som hver især potentielt kan påvirke, hvor godt virksomhederne klarer sig.

Dialogbaseret regelbaserede stil samt kombinationen af de to, komplementær ledelse

Den '*overvejende dialogbaserede ledelsesstil'* er en stil, der i mere end gennemsnitlig forstand udøves gennem dialog og samarbejde; gennem motivation og gensidig respekt samt gennem holdninger og værdier. Den '*overvejende regelbaserede ledelsesstil'* er en stil, hvor der i mere end gennemsnitlig forstand ledes gennem ordrer, gennem overvågning og opfølgning, gennem regler og direktiver samt på en centraliseret måde. Den 3de kategori omfatter virksomheder, hvor ledelsesstilen er såvel overvejende regel- som dialogbaseret, defineret som en *komplementær ledelsesstil*.

Dialogbaseret ledelse er mest udbredt….

Ren dialogbaseret ledelse findes i de virksomheder, som 984 af respondenterne er ansat i; (ren) regelbaseret ledelse omfatter 353 svar og komplementær ledelse i 813 tilfælde. Kategorien 'hverken eller' omfatter således et ganske beskedent antal –med 65 personer.

Ledelsesværktøjer i den private sektor

I analyserne undersøges også betydningen af forskellige ledelsesværktøjer

Et andet omdrejningspunkt i analyserne er *ledelsesværktøjer*. Fokus er her, i hvilken udstrækning virksomhederne benytter sig af forskellige former for *Resultatløn*, hvorvidt der er udtalt brug af *Lederudvikling og evaluering* samt i hvilken grad virksomhederne har fokus på *Medarbejdertrivsel* samt *Balance mellem familie- og arbejdsliv* for de ansatte.

Blandet i hvilken udstrækning ledelsesværktøjer benyttes….

I ledergruppen er resultatløn relativt udbredt. Ca. 2/3 svarer, at der i en eller anden form findes resultatløn i virksomheden, hvor de er ansat. Blandt medarbejderne er det blot 44 procent, der er omfattet resultatlønsordninger. *Lederudvikling /uddannelse* er til gengæld knap så prioriteret, kun 17 procent af de adspurgte angiver, at deres virksomhed i meget høj/høj grad lægger vægt på dette, og *lederevaluering* finder kun sted i meget høj/høj grad i 30 procent af tilfældene. Fokus på m*edarbejdertrivsel* samt *balance mellem familie- og arbejdsliv* finder sted i høj eller meget høj grad i de virksomheder som 1/3 af de medvirkende repræsenterer.

Analyse af virksomhedens performance, ledelsesstil og -værktøjer

Analysen af hvilken betydning ledelsesstile og værktøjer har benytter sig af fem forskellige performancemål

I lighed med de tidligere undersøgelser forklares virksomhedens performance vha. af ledelsesstile og værktøjer samt en række andre variable, der potentielt kan påvirke virksomhederne. Der anvendes 5 forskellige performance indikatorer: 1. Virksomhedens indtjening; 2. Virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder inden for branchen; 3. Medarbejdernes tilfredshed i forhold til andre virksomheder inden for branchen; 4. Medarbejdergennemstrømning samt 5. Sygefravær. Overskud er en økonomisk indikator, der viser situationen her og nu, det samme gælder effektivitet. De tre andre - bløde - indikatorer vedrører umiddelbart organisationens performance.

Regelbaseret ledelse har ingen statistisk signifikante effekter på de 'hårde' performance-mål…… og medarbejdernes tilfredshed påvirkes negativt

Den *overvejende regelbaserede ledelsesstil* har ingen statistisk signifikant betydning for virksomhedernes overskud eller effektivitet. Men denne ledelsesstil har signifikante negative effekter for høj medarbejdertilfredshed, og det samme gælder lav medarbejdergennemstrømning, hvor sandsynligheden for en lav gennemstrømning er mindre end ellers. Dertil kommer at sandsynligheden for højt sygefravær mindskes.

Den dialogbaserede ledelse giver højere effektivitet, højere medarbejdertilfredshed samt lavere medarbejdergennem-strømning

Overvejende *dialogbaseret ledelse* har en positiv, men statistisk ikke-signifikant estimeret effekt for bundlinjen. Dialogbaseret ledelse er dog også positivt forbundet med en høj effektivitet i virksomheden, og estimaterne afviger stærkt signifikant fra nul. For de bløde mål kan man se en høj og statistisk signifikant marginaleffekt på medarbejdertilfredsheden. Dialogbaseret ledelse er forventet negativt korreleret med medarbejdergennemstrømningen og et lavt sygefravær, men statistisk in-signifikant.

Den komplementære ledelses-stil påvirker ingen af perfor-mancemålene signifikant

Samtidig regel- og dialogbaseret ledelse, den såkaldte *komplementære ledelsesstil* har meget svage effekter på samtlige performance indikatorerne og i alle tilfælde er der tale om manglende statistisk signifikans.

Ledelsesværktøjerne……

Når der ses på betydningen af ledelsesværktøjer inddrages der 3 forskellige værktøjer.

Resultatløn har positive effekter for bundlinjen….

Betydningen af høj anvendelse af *resultatløn* varierer en del. Men først og fremmest kan der som ventet observeres en positiv og stærkt signifikant effekt på virksomhedens overskud. Til gengæld påvirkes effektivitet, sygefravær samt medarbejdertilfredshed ikke. Der er dels tale om svage effekter og samtidigt er ingen af de estimerede parametre statistisk signifikante. Til gengæld påvirkes medarbejdergennemstrømningen signifikant. Andelen af medarbejdere, der siger deres job op, øges af øget anvendelse af resultatløn.

Fokus på god ledelse mv. har positiv betydning for virksom-hedernes effektivitet og med-arbejdernes tilfredshed

Højt fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering har som ventet positive signifikante effekter på den relative effektivitet i virksomheden samt medarbejdertilfredshed. Men til gengæld er effekterne på de øvrige performancemål svage og statistisk ikke-signifikante.

Fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv virker positivt på alle performancemål

Fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv har stærke effekter på alle performancemål, hvilket ikke er så overraskende. Fleksible arbejdspladser, godt arbejdsmiljø tiltrækker og fastholder attraktiv arbejdskraft. Effekterne på performancemålene er ret markante.

Marginaleffekterne af de tre ledelsesværktøjer ser ud til at være højere og mere statistisk signifikante end for ledelses-stile

Alt i alt viser den økonometriske analyse, at en del ledelsesvariable påvirker et eller flere performance-mål på en statistisk signifikant måde, og flere er kvantitativt ganske betydende. Et interessant mønster, som også tidligere er set, men som blevet mere tydeligt i den aktuelle rapport, er, at marginaleffekterne af ledelsesstilen er kvantitativt mindre end de enkelte ledelsesværktøjers marginale

effekter på de fleste af performance-indikatorerne. Det vil sige, faktisk indhold betyder måske mere end ledelsesform og -stil.

Ledelsesstil og -værktøjer – hvad har ændret sig sammenlignet med undersøgelserne i 2006 og 2014?

Undersøgelserne i 2006, 2014 og 2019 blev udført under forskellige konjunkturforhold

Den aktuelle undersøgelse er på flere punkter direkte sammenlignelig med de undersøgelser af betydning af god ledelse, der blev foretaget i 2006 og 2014. Medens undersøgelsen i 2006 blev gennemført under den kraftige opgangskonjunktur i midt 00'erne, så var dansk økonomi i 2014 fortsat præget af relativ lav vækst. Herefter følger en række år med pæne vækstrater i dansk økonomi, hvilket 2019 undersøgelsen bør ses i lyset af.

Ledelsesstilen er blevet mindre centraliseret

Udbredelsen af forskellige ledelsesstile har på flere punkter ændret sig. Men det er en ubrudt tendens, at ledelsesformen er blevet mindre centraliseret; men også at ledelsen i mindre grad har mod til at skære igennem.

Ledelsesformer udøvet via dialog og samarbejde mv. er vokset gennem hele perioden

Omvendt er udbredelsen af ledelsesformer, hvor ledelse udøves via dialog og samarbejde; gennem holdninger og værdier, motivation og gensidig respekt samt en flad ledelsesstruktur med organisering i teams og selvstyrende grupper steget konstant i hele perioden.

Mindre vægt på lederudvikling

Lidt uventet har der i perioden været en konstant tendens til, at der lægges mindre vægt på, på at lederne deltager i lederudvikling/uddannelse. Men omvendt er der i hele perioden en mindre andel af virksomheder, hvor der kun lægges lidt eller ingen vægt på lederevaluering.

Andelen af familievenlige arbejdspladser er øget

I alle tre undersøgelser fra 2006 til 2019 er der en ganske klar og vedvarende tendens til, at der lægges mere vægt på at skabe familievenlige arbejdspladser.

Resultatløn anvendes i relativt uændret omfang

Omvendt er udbredelsen af resultatløn relativt uændret, når man sammenligner resultaterne fra de tre undersøgelser

Ved at følge de samme virksomheder kan man analysere bruttoændringer i ledelsesstile og -værktøjer

For undersøgelserne i 2014 og 2019 har det været muligt at konstruere *et datasæt*, som omfatter *de samme virksomheder*. Herved bliver det muligt at analysere bruttoændringer. Denne del af analysen består af svar fra ledere, der præsenterer 317 virksomheder, hvorfra der har medvirket ledere i såvel 2014 og 2019.

Halvdelen af virksomhederne fortsatte fra 2014 til 2019 med den dialogbaserede ledelsesstil …… men kun 30 procent af virksomhederne fastholdt den regelbaserede ledelsesstil fra 2014 til 2019

Blandt de virksomheder, der i 2014 havde en dialogbaseret ledelsesstil er det godt halvdelen, der fortsat anvender denne stil. Men 40 procent af virksomhederne har i 2019 en komplementær ledelsesstil. Blandt virksomhederne, der i 2014 var karakteriseret af regelbaseret ledelse er det kun 28 procent, der fortsat anvender denne ledelsesstil i 2019. 42 procent af virksomhederne er skiftet til den komplementære stil, medens 30 procent i 2019 er skiftet til den dialogbaserede stil.

Og man ser også, at en del af virksomhederne ændrer deres fokus ift. ledelsesværktøjer

Når det drejer sig om ledelsesværktøjer, dvs. anvendelsesgrad af resultatløn, fokus på god ledelse og lederudvikling, samt medarbejdertrivsel og balance mellem arbejdsliv og familieliv, er der en ganske betydelig dynamik mellem de to undersøgelser. Det er typisk mellem en tredjedel og halvdelen af virksomhederne, der fastholder anvendelsesgraden af de samme værktøjer. Altså er der således en betydelig del, der skifter politik og går fra f.eks. lavt til højt fokus etc.

Hvad har ændret sig – performance analyserne i 2006, 2014 og 2019

Virkningerne af regelbaseret ledelse svage og svarer igen til forholdene i 2006

I 2006 havde den overvejende regelbaserede ledelsesstil ingen betydning for performancevariablene. Men dette billede ændrede sig i 2014-undersøgelsen, hvor denne ledelsesstil havde stærke effekter og mindskede virksomhedens effektivitet, øgede medarbejdergennemstrømningen, samt mindskede medarbejdertilfredsheden og (ikke mindst) øgede sygefraværet. I nærværende analyse er effekterne knap så entydige. Medarbejdergennemstrømningen øges, medarbejdertilfredsheden mindskes og sygefraværet mindskes.

Effekterne af dialogbaseret ledelse er aftaget…

Effekterne af den dialogbaserede ledelsesstil er gradvist aftaget siden 2006. I 2006 og 2014 fandtes de ventede effekter på stort set alle performance indikatorer; men i nærværende analyse for 2019 er det blot relativ effektivitet og medarbejdertilfredshed, der påvirkes signifikant og positivt.

Betydningen af komplementær ledelsesstil ændret……

Og i modsætning til 2014-undersøgelsen, hvor den komplementære ledelsesstil havde klare og signifikante effekter på de fleste performancemål, så opleves der i 2019 svage og insignifikante effekter på samtlige mål.

Resultatløn har voksende betydning for performance

Anvendelse af resultatløn har samme effekter i 2014 og 2019. Medens dette ledelsesværktøj ikke havde signifikante effekter på performancemålene i 2006, ses i 2014 og 2019 positive effekter på effektivitet og øget medarbejdergennemstrømning.

Fokus på trivsel og balance mellem familie og arbejdsliv påvirker performance.

Fokus på trivsel, balance i arbejdsliv og familieliv har i alle 3 undersøgelser de ventede klare og signifikante effekter på samtlige performancemål.

Fokus på god ledelse mv. har mindre betydning i 2019 end i de foregående undersøgelser …..

Endelig gælder, at fokus på god ledelse og lederudvikling har mindre udbredt virkning i nærværende undersøgelse, idet blot effektivitet og medarbejdertilfredshed påvirkes på den formodede måde. I 2006 og 2014 var værktøjet også forbundet med højere overskud; men der ses ingen effekt i 2019.

Svagere effekter af ledelsesstile i 2019 end tidligere, og forskellig udvikling i betydningen af ledelsesværktøjerne

Ved en samlet vurdering er effekterne af ledelsesstile svagere i 2019 end i de to foregående undersøgelser. Der tegner sig et lidt mere uensartet billede for ledelsesværktøjerne. Men mest tydeligt er det, at højt fokus på trivsel, balance i arbejdsliv og familieliv i alle årene giver de klareste og mest signifikante effekter på alle performance variablene

Den ikke-private sektor

Den 'ikke-private sektor' er stærkt heterogen…..

Den 'ikke-private sektor' omfatter stat, regioner, kommuner, non-profit organisationer samt selvejende institutioner – altså en mere heterogen sektor end den private sektor. Lederbegrebet er mangfoldigt, fra departementschefer i staten til f.eks. ledere af daginstitutioner i kommuner.

502 ledere i den ikke-private sektor, medvirker i under-søgelsen…

De 502 ledere, som medvirker i denne del af undersøgelsen, fordeler sig med 87 ledere i staten, 32 ledere i regionerne, 176 ledere i kommunerne, 120 i selvejende institutioner samt 87 i såkaldte non-profit organisationer.

Forholdsvis mange ledere har udelukkende ansvar for medarbejdere….

Over halvdelen af de medvirkende har udelukkende ledelsesansvar for medarbejdere. Den egentlige direktion tegner sig for mindre 10 procent, heraf var 5 procent egentlige topledere.

Ledelsesstile og -værktøjer

Mindre centraliseret ledel-sesstil end i den private sektor og mere udbredt ledelse med teams, dialog og samarbejde

Der er en generel tendens til at ledelsesstilen på de ikke private arbejdspladser er lidt mindre centraliseret og i mindre grad udøves gennem ordrer overvågning og opfølgning end tilfældet er for den private sektor. Til gengæld er er ledelsesstile, med teams og selvstyrende grupper, dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt gensidig respekt og motivation mere udbredt end tilfældet er i private virksomheder.

Der lægges mest vægt på lederudviklingskurser og efteruddannelse samt leder-udviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste

Fokus på god ledelse mv. udmøntes specielt i, at der lægges vægt på, at lederne deltager i lederudviklingskurser/efteruddannelse og vægt på, at der er faste tilbagevendende lederudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede. Til gengæld har uddannelsesplaner samt nedskrevne regler for ledelse samt medvirken til netværksdannelser lav prioritet.

Resultatløn er ikke særligt udbredt..

Resultatløn er ikke særligt udbredt i den ikke-private sektor. 84 procent af de adspurgte angiver at medarbejderne ikke har resultatløn, og for lederne er det kun 1/3 der er omfattende af en sådan ordning.

Ledelse og performance - analyse

Analysen af performance og ledelse er bygget på samme måde som for den private sektor

Analysen af betydningen af ledelsesstile samt -værktøjers indflydelse på performance er grundlæggende bygget op på samme måde som for den private sektor. Der anvendes fire performance mål: Effektivitet, tilfredshed medarbejder-gennemstrømningen samt sygefravær. Alle øvrige variable er defineret på samme måde som for den private sektor.

Regelbaseret ledelse har kun betydning for arbejdspladsens relative effektivitet…

Overvejende regelbaseret ledelse har kun betydning for arbejdspladsens relative effektivitet. Sandsynligheden for høj effektivitet påvirkes positivt og omvendt påvirkes sandsynligheden for lav effektivitet negativt – i begge tilfælde signifikant. Men ellers er der ingen statistisk signifikante effekter på performancemålene.

Dialogbaseret ledelse påvirker relativ effektivitet og med-arbejdergennemstrømningen

Den dialogbaserede ledelse har en høj, positiv og signifikant betydning for høj effektivitet og omvendt for lav effektivitet. Desuden mindsker den dialogbaserede ledelse sandsynligheden for en høj medarbejdergennemstrømning og øger sandsynligheden for en lav. I begge tilfælde er der tale om betydende effekter.

Komplementær ledelsesstil

Kombination af regel- og dialogbaseret ledelse – den komplementære ledelsesstil - har den modsatte virkning. Relativ effektivitet påvirkes negativt og medarbejdergennemstrømning øges.

Effekterne på performance-målene minder på nogle parametre om den private sektor….

En sammenligning af ledelsesstilene viser, at for effektiviteten er en ren regelbaseret eller en ren dialogbaseret ledelsesstil bedre end en kombination af disse. Resultaterne vis-a-vis effektivitet minder således om det, der blev fundet for den private sektor, mens medarbejdergennemstrømning, -tilfredshed og sygefravær påvirkes mere af ledelsesstilen i private virksomheder end på arbejdspladser i den ikke-private sektor. For sidstnævnte er der

ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem ledelsesstil og medarbejdertilfredshed/sygefravær.

Ledelsesværktøjer og performance

Svage og insignifikante virkningerne af resultatløn

Udbredelsen af resultatlønsformer er begrænset i den ikke-private sektor, og virkningerne på performancemålene er generelt svage og statistisk in-signifikante, lavt sygefravær undtaget.

Svage og in-signifikante virkningerne af resultatløn

Fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering påvirker ingen af performancemålene på en statistisk signifikant måde. Generelt er der tale om små effekter, medarbejdertilfredshed undtaget.

Øget effektivitet, mindre sygefravær af fokus på balance mellem familieliv og arbejdsliv og arbejdsmiljø….

Fokus på arbejdsmiljø og balance mellem familie- og arbejdsliv øger effektiviteten, mindsker sygefraværet. Effekterne er betydelige og statistisk signifikante. På trods af en betydende effekt påvirkes medarbejdertilfredsheden derimod ikke på en statistisk signifikant måde.

Effekterne af ledelsesværktøjerne er generelt ikke tilstede

Effekterne af brug af ledelsesværktøjerne i den ikke-private sektor er svage og statistisk set in-signifikante. Den ikke-private sektor er imidlertid ret heterogen og samtidigt vanskeliggør det begrænsede antal observationer i stikprøven statistisk robuste analyser.

Ledelsesstil og -værktøjer – hvad har ændret sig sammenlignet med undersøgelserne i 2006 og 2014?

Ledelse via dialog og samarbejde, gensidig respekt mv. selvstyrende teams osv. er mere udtalt end tidligere…

Ledelse gennem dialog og samarbejde; holdninger og værdier; motivation og gensidig respekt samt ledelse med fokus på organisering i teams og selvstyrende grupper er generelt blevet mere udtalt gennem hele perioden.

Tvetydige resultater når det drejer sig om regelstyring, centraliserede styre former mv….

Til gengæld har udbredelsen af den centraliserede ledelsesstil udviklet sig mere tvetydigt. Desuden er der en ubrudt tendens til, at ledelse, der udøves via regler og direktiver, i hyppigere grad end tidligere anvendes.

Uensartede tendenser for fokus på lederuddannelse, udviklingssamtaler osv.

Der lægges mindre vægt på, at ledere deltager i lederudviklings- og ledervidereuddannelsesaktiviteter. Men omvendt er det relativt mere udbredt med systematisk evaluering af lederne samt tilbagevende lederudviklingssamtaler.

Øget på fokus på at sikre balance mellem arbejds- og familieliv.

Der er en ensartet tendens over hele perioden til, at man på arbejdspladsen arbejder aktivt for at sikre, at der er balance mellem familie- og arbejdsliv.

Hvad har ændret sig – performance analyserne i 2006, 2014 og 2019

Når det drejer sig om betydningen af ledelsesstile er resultaterne i 2019 noget anderledes end resultaterne i undersøgelserne fra 2006 samt 2014.

Såvel dialog- som regelstyret ledelse påvirker effektiviteten positivt

Den overvejende dialogbaserede stil har positive effekter på øget effektivitet og mindre medarbejdergennemstrømning, hvilket ikke var tilfældet i såvel 2006 som 2014. Til gengæld har denne ledelsesstil ikke længere betydning for medarbejdertilfredsheden på arbejdspladsen. Overvejende regelbaseret ledelse påvirker også effektiviteten positivt; men som ovenfor; men effekterne for andre performancemål er ikke længere til stede.

Ikke nævneværdige ændringer i betydningen af fokus på god ledelse…..

Fokus på god ledelse og lederudvikling påvirker ingen performancemål i 2019; men tidligere var betydningen af dette værktøj også ganske beskedent for performancemålene

Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv har vedvarende betydning for medarbejder-tilfredshed…..

Til gengæld ses det, at fokus på balance i arbejdsliv og familieliv har en varig betydning for såvel medarbejdernes tilfredshed, og i 2019-undersøgelsen kan der også observeres, at sygefraværet mindskes, når man bruger dette værktøj. Omvendt gælder, at der ikke længere er nogen effekt til stede for lavere medarbejdergennemstrømning

Ledelsesstile, ledelsesværktøjer og performance

INDHOLD

INDLEDNING **13**

1. OM UNDERSØGELSEN **15**

2. LEDELSESFORHOLDENE I PRIVATE VIRKSOMHEDER **18**

2.1 LEDELSESSTILE 19
2.2 ANVENDELSE AF EVALUERING, UDVIKLING OG EFTERUDDANNELSE AF LEDERE 22
2.3 ANVENDELSE AF RESULTATLØN 23

3. LEDELSESSTIL – PRIVATE VIRKSOMHEDER **24**

4. LEDELSESSTIL, -VÆRKTØJER OG PERFORMANCE – PRIVATE VIRKSOMHEDER **27**

4.1 Hvordan måles performance? *27*
4.2 LEDELSESSTIL OG PERFORMANCE 31
4.3 LEDELSESVÆRKTØJER OG PERFORMANCE 34
4.3.1 RESULTATLØNSFORMER OG PERFORMANCE 35
4.3.2 LEDERUDVIKLING, LEDEREVALUERING OG PERFORMANCE 38
4.3.3 FOKUS PÅ MEDARBEJDERNES TRIVSEL OG BALANCEN MELLEM ARBEJDSLIV OG FAMILIE 41

5. LEDELSE OG PERFORMANCE - RESULTATER FRA EN HELHEDSORIENTERET ANALYSE **45**

5.1 METODE 47
5.2 RESULTATER – PRIVATE VIRKSOMHEDER 48
5.3 SAMMENFATNING 52

6. HVAD HAR ÆNDRET SIG – EN SAMMENLIGNING MED UNDERSØGELSERNE I 2006 OG 2014. ..... **53**

6.1 HVAD HAR ÆNDRET SIG FRA 2006-2019 - LEDELSESSTILEN? 53
6.2. HVAD HAR ÆNDRET SIG FRA 2006-2019 I BRUGEN AF LEDELSESVÆRKTØJER? 55
6.3 BRUTTOÆNDRINGER 57
6.4. SAMMENLIGNING AF ANALYSERNE I 2006, 2014 OG 2019. 60
Regelbaseret ledelse *60*
Dialogbaseret ledelse *60*
Dialog- og regelbaseret ledelse *61*
Anvendelse af resultatlønsformer *61*
Fokus på god ledelse og lederudvikling *62*
Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv *62*
Sammenfatning *63*

7. LEDELSE I OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER, SELVEJENDE INSTITUTIONER OG NON-PROFT ORGANISATIONER – DEN IKKE-PRIVATE SEKTOR **64**

7.1 LEDELSESFORM OG ARBEJDSPLADSKULTUR, IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER 65
7.2 LEDELSESVÆRKTØJER I DEN IKKE-PRIVATE SEKTOR 66

8. GOD LEDELSE OG PERFORMANCE I IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER – ØKONOMETRISKE ANALYSER **68**

8.1 LEDELSESSTIL OG PERFORMANCE – IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER OG INSTITUTIONER 68
8.2. LEDELSE OG PERFORMANCE – IKKE PRIVATE VIRKSOMHEDER. 70
8.3 RESULTATER 71
8.4 SAMMENFATNING – IKKE-PRIVATE VIRKSOMHEDER 76

9. HVAD HAR ÆNDRET SIG I DEN IKKE-PRIVATE SEKTOR? **77**

9.1. LEDELSESSTILE OG -VÆRKTØJER I DEN IKKE-PRIVATE SEKTOR – HVAD HAR ÆNDRET SIG? 77
9.2. LEDELSE OG PERFORMANCE I IKKE-PRIVAT SEKTOR – HVAD HAR ÆNDRET SIG? 79
Dialog- hhv. regelbaseret ledelse *80*
Fokus på god ledelse og lederudvikling *80*
Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv *81*
9.3 SAMMENFATNING *81*

Indledning*

I 2006 undersøgte vi betydningen af ledelsesstile og ledelsesværktøj for, hvor godt private virksomheder og offentlige arbejdssteder klarede sig målt på en række forskellige performance indikatorer.[1] De medvirkende i undersøgelsen var godt 1600 ledere i private virksomheder og i den offentlige sektor. Undersøgelsen resulterede i ganske markante resultater for den især del, der vedrørte den private sektor, og det viste sig således, at virksomhedernes performance i signifikant grad afhang af ledelsesstilen i virksomheden, ligesom brugen forskellige ledelsesværktøj var af betydning for, hvor godt virksomheden klarede sig. Undersøgelsen blev gentaget i 2014,[2] hvor der igen blev gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Ledernes Hovedorganisation, hvor 3700 medvirkede. På trods af, at de to undersøgelser fandt sted under vidt forskellige konjunkturforhold var der betydelige lighedspunker resultatmæssigt, dvs. ledelsstilen og anvendelse af ledelsesværktøj havde betydning for virksomhedernes resultat.

Udgangspunktet for nedenstående analyse svarer til udgangspunktet for de to tidligere analyser, nemlig: Hvad der egentlig karakteriserer *god ledelse* og hvilken betydning god ledelse har for virksomheden og dens medarbejdere? God ledelse er ikke et entydigt begreb, selv om ledelse af mange opfattes som kernen i det, der bliver undervist i på handelshøjskoler og universiteter verden rundt. Når virksomheder klarer sig forskelligt på markedet, skyldes det grundlæggende, at der er betydelige produktivitetsforskelle mellem dem, produktivitet ment i bred forstand. Produktivitetsforskelle belyses i den økonomiske litteratur ved en lang række klassiske faktorer, som f.eks. variation i arbejdskraften kvalitet, uddannelse, maskinpark og andre input - altså objektive faktorer. Men der gives sjældent en egt. forklaring på, hvorledes forskellene opstår og hvilken betydning dette har for performance. Én vigtig faktor er naturligvis forskelle i, hvordan organisationer er ledet og dermed hvordan beslutninger træffes og forplanter sig længere ned i virksomheden.[3]

Generelt er der dog indsamlet forbavsende lidt systematisk information om, hvordan virksomheder og organisationer reelt er lede og performer. Det er således fortsat sådan, at meget af den empiriske

---

*Indhold, analyser og resultater i denne rapport er udelukkende forfatternes ansvar.

[1] Undersøgelsen baserer sig på spørgeskemaundersøgelser, der blev foretaget i et samarbejde mellem Ledernes Hovedorganisation og forskere ved Aarhus Universitet, se også Eriksson, Madsen og Smith (2006), Eriksson & Smith (2007) samt Eriksson & Smith (2015).

[2] . Nærværende papir, der er skrevet med udgangspunkt i 2015-papiret, kan især for den beskrivende del opfattes som en direkte ajourføring af 2015-versionen. Den analytiske del tager også udgangspunkt i 2015-papiret; men fokus rummer også i ganske betydelig grad sammenligninger med 2015-undersøgelsen samt egentlige analyser, hvor såvel data fra 2015-undersøgelsen som de nye data fra 2019 anvendes.

[3] Chad Syverson (2011) bemærker ganske tørt i en meget citeret oversigtsartikel over den økonomiske litteratur om årsager til produktivitetsforskelle diskussionen, herunder om ledelseskvalitetens betydning: ”*no potential driving factor of productivity has seen a higher ratio of speculation to empirical study*”.

viden om ledelse og virksomheders performance bygger på undersøgelser, der omfatter relativt få virksomheder, ja som oftest kan der være tale enkelt case baserede studier. Dette vanskeliggør forklaringer, som skal række bredt, idet der ikke er tilstrækkeligt med frihedsgrader i en statistisk baserede analyser til, at man kan være sikre på at resultaterne er generelt gyldige. Dertil kommer, at valget af enkelte observation , som cases typisk bygger på heller ikke er tilfældig, hvilket yderligere vanskeliggør muligheden for at komme med generelle anbefalinger. I de seneste 10 år er der imidlertid begyndt at vokse en litteratur frem, som tager hul på spørgsmålene. Her kan især nævnes en række studier gennemført af Nick Bloom og John van Reenen[4] (med flere medforfattere) samt et stort internationalt stadigvæk pågående projekt med Oriana Bandiera, Andrea Prat og Raffaella Sadun (2019) som de centrale deltagere.[5]

Den aktuelle undersøgelse, som blev gennemført i juni måned 2019, adskiller sig fra de to tidligere på tre punkter. For det første, er spørgeskemaet denne gang væsentlig kortere end tidligere. For det andet har vi tilføjet et antal nye spørgsmål vedrørende respondenternes egen lederkarriere. Endelig har vi i den aktuelle undersøgelse prøvet at få et stort antal respondenter fra de *samme* arbejdssteder som respondenterne i 2014-undersøgelsen.

Lige som i de tidligere undersøgelser er et af formålene at foretage en detaljeret beskrivelse af ledelsespraksis; men især er det formålet at analysere, hvordan forskellige metoder og former for ledelse påvirker virksomhedens performance. Performance måles på flere succes-kriterier, som er stort set identiske med succeskriterierne i 2006 og 2014. De rummer såvel traditionelle, ”hårde” mål (typisk bundlinjen) samt mere ”bløde” mål såsom f.eks. medarbejdertilfredshed og -gennemstrømning. Hensigten er, at give et bud på, hvad der virker positivt/negativt på de enkelte performanceindikatorer.

Efter næste afsnit som giver en beskrivelse af selve undersøgelsen og respondenterne, følger fire afsnit (2-5), som præsenterer det overordnede billede for den private sektors ledelsesforhold, ledelsesstil, performancemål, og sammenhængen mellem ledelsesstil og –værktøjer samt performance. Afsnit 6 beskriver for den private sektor ændringer over tid i ledelsesformer og brug af ledelsesværktøjer på basis af de tre undersøgelser vi har foretaget. Afsnit 7-9 indeholder tilsvarende analyser for virksomheder og organisationer i den ikke-private sektor.

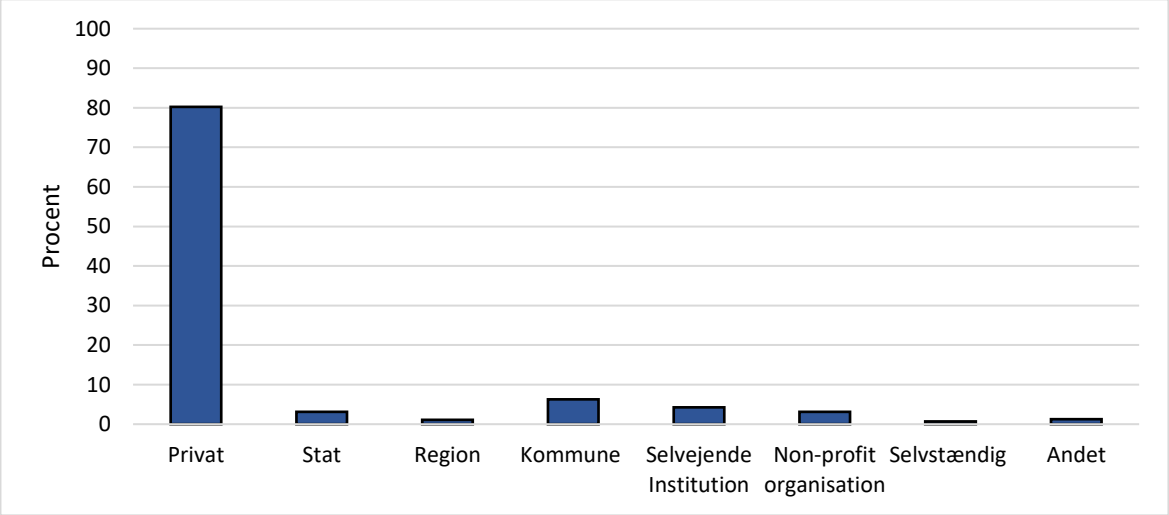
[4] Se f eks Bloom og van Reenen (2007), Bloom, Gekos, Sadun og van Reenen (2012), Bloom, Brynjolfson, Foster, Jarmin, Patnaik, Saporta-Ecksten og van Reenen (2019).
[5] Se f eks Bandiera, Hansen, Prat og Sadun (2019), Bandiera, Lemos, Prat og Sadun (2018).

1. Om undersøgelsen

I perioden 19. juni 2019 til 2.juli, gennemførte Ledernes Hovedorganisation i samarbejde med Tor Eriksson, Nina Smith og Valdemar Smith fra Århus Universitet en webbaseret spørgeskemaundersøgelse om betydningen af god ledelse[6]. Undersøgelsespopulationen var ledere, der er medlem af Lederne (tidligere Ledernes Hovedorganisation). Analyseinstituttet YouGov stod for den praktiske udførelse af undersøgelsen. I alt blev der udsendt et spørgeskema til 60.063 medlemmer af Lederne, og 2.816 ledere deltog i undersøgelsen,

Af de i alt 2.816 medvirkende ledere, var 80 procent ansat i private virksomheder og knap 1 procent var på undersøgelsestidspunktet selvstændige. Ledere ansat i stat, amt og kommuner tegnede sig tilsammen for godt 10 procent, medens ledere i non-profit organisationer og ledere i selvejende institutioner udgjorde de resterende godt 7 procent.[7]

Figur 1. Medvirkende ledere fordelt efter virksomhedstype.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål E. Figuren bygger på 2816 lederes svar.

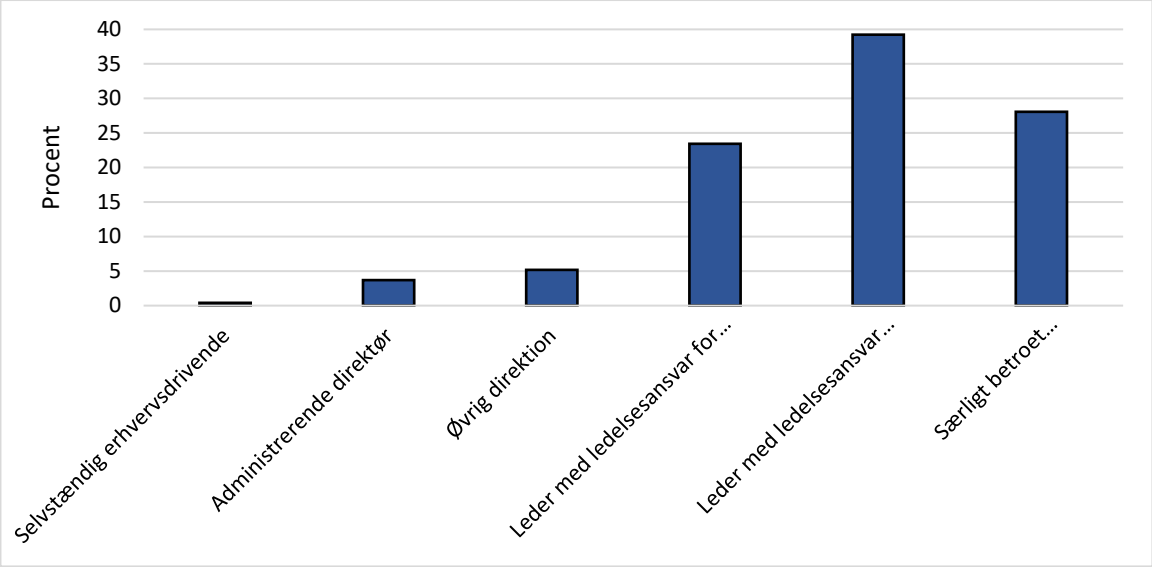
Opdeling af stikprøven efter stillingskategorier viser ikke overraskende, at administrerende direktører tegner sig for den mindste andel, nemlig knap 4 procent, når der altså ses bort fra selvstændige. Ledere, der har ledelsesansvar for både medarbejdere og andre ledere, står for 23 procent af svarene, medens 39 procent af de medvirkende har ledelsesansvar udelukkende for

[6] Spørgeskemaet ses i bilag 1.

[7] Svarfordelingen i figur 1 er næsten identisk med den tilsvarende i den undersøgelse, der blev gennemført i 2014, se. Eriksson & Smith (2015). Her udgjorde privatansatte 83 procent af respondenterne, 1 procent var selvstændigt erhvervsdrivende, og offentligt ansatte tegnede sig for knap 10 procent. Den resterende del af de medvirkende ledere var ansat i selvejende institutioner, non-profit organisationer – nævnt i aftagende betydning.

medarbejdere. Særligt betroede medarbejdere uden ledelsesansvar udgør omkring 28 procent. Alt i alt afspejler fordelingen i vid udstrækning en normal ledelsespyramide.[8]

Figur 2. Medvirkende ledere opdelt efter stillingstype, procent.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen. Figuren bygger på 2.816 svar fra ledere i den private og offentlige sektor.

Stikprøven indeholder hhv. 66 procent mænd og 34 procent kvinder. Ses der på kønsfordelingen blandt forskellige stillingskategorier er der en betydelig variation. Blandt kvinder udgør administrerende direktører 2 procent, medens den tilsvarende andel blandt mænd er på oppe 5 procent, altså noget mere. Tilsvarende er andelen blandt kvinder i den øvrige direktion lig 3 procent og kvinder med ledelsesansvar for både andre ledere og medarbejdere udgør 20% af de medvirkende kvindelige ledere. Disse andele er signifikant lavere end for mænd, hvor procentandelene i svarfordelingen er hhv. 6 procent og 25 procent. Generelt betragtet befinder de medvirkende kvinder ledere sig altså på et lavere ledelsesniveau end mænd.

13 procent af deltagerne er under 40 år, 33 procent tilhører aldersintervallet 40-49 år medens ledere der er mellem 49 og 59 år gamle udgør 42 procent. De plus60-årige udgør følgelig 11 procent. Der er i sagens natur en klar tendens til, at ledere, der befinder sig højest i ledelsespyramiden, tilhører de ældste aldersgrupper, medens det modsatte er tilfældet blandt lederne, som udelukkende har personaleansvar.

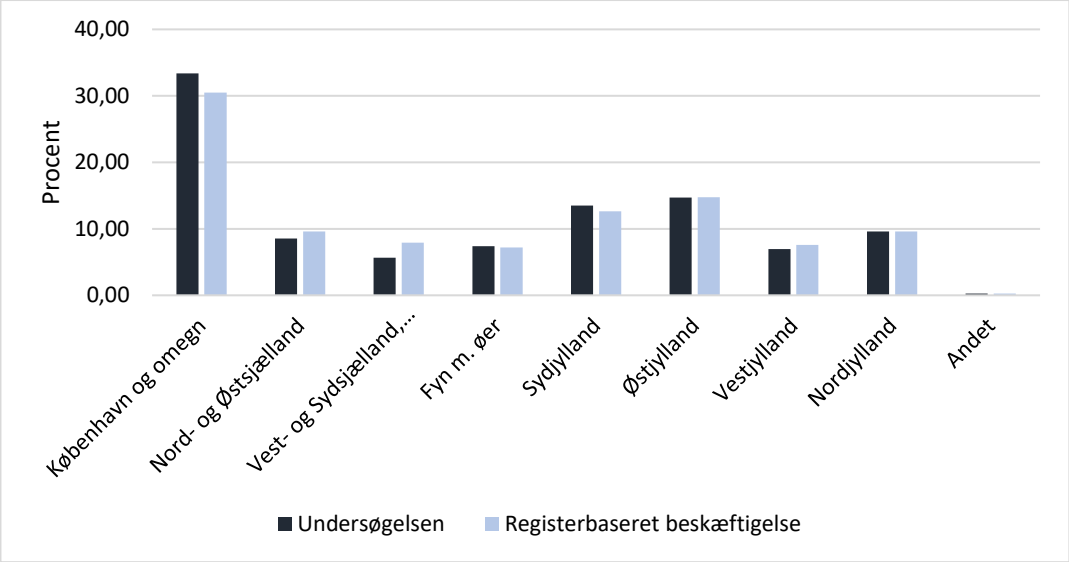
En stor del af de medvirkende har en videregående uddannelse. 20 procent har således afsluttet en kort videregående uddannelse, 43 procent en mellemlang videregående uddannelse og 18 procent en lang videregående uddannelse. Når det drejer sig om mellemlange og lange videregående uddannelser er andelen blandt kvinder signifikant højere end blandt mændene. 62 procent af kvinderne har således en lang videregående uddannelse mod mændenes 46 procent. Kvinderne formelle uddannelsesniveau er således højere end mændenes. Endelig skal det nævnes at ca.

[8] Svarfordelingen svarer nøje til fordelingen i 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015).

halvdelen af de medvirkende ledere har mindst 30 års erhvervserfaring, dog er kvindernes markant lavere end mændenes, dvs. 45 procent mod mændenes 53 procent.

Figur 3. viser at undersøgelsen dækker geografisk bredt. Alle landsdele er repræsenteret og fordelingen samtlige respondenter svarer ret nøje til fordelingen af den registerbaserede total-beskæftigelse, dvs. samtlige beskæftigede i landet. [9]

Figur 3. Regional fordeling af arbejdspladser i undersøgelsen og den samlede registerbaserede beskæftigelse i Danmark, procent.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål B for privatsektoren. Figuren bygger på 2816 svar.

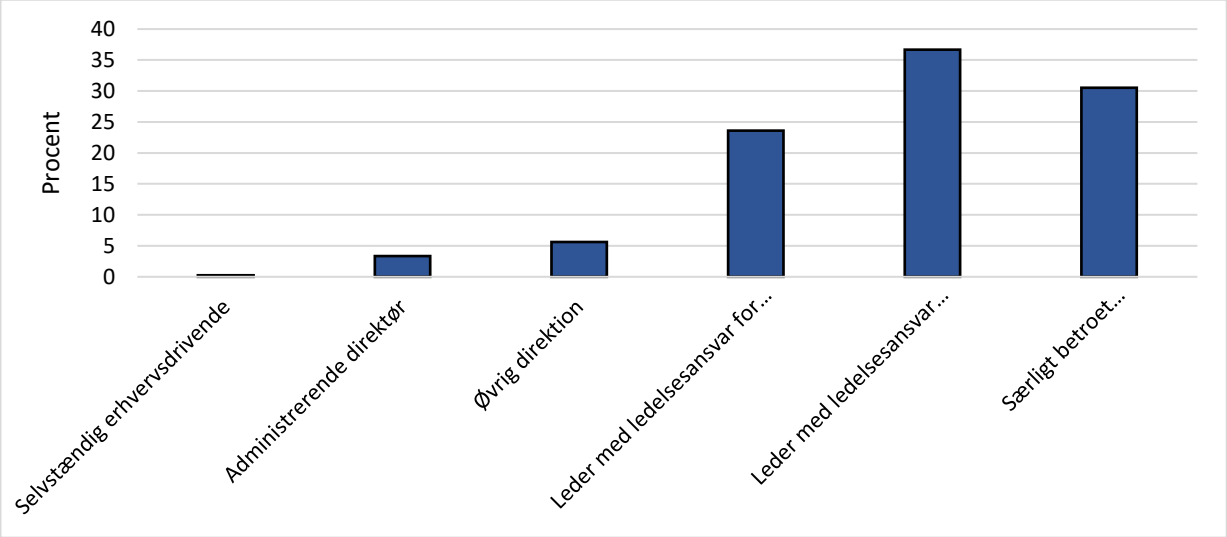
Ses der til sidst på fordelingen af de medvirkende efter virksomhedsstørrelse er godt halvdelen ansat i virksomheder med mindst 250 ansatte. Denne andel svarer meget nøje til Danmarks Statistiks opgørelser af den samlede beskæftigelse på firmastørrelse. Til gengæld er ledere i virksomheder med mellem 50 og 249 ansatte overrepræsenteret. I undersøgelsen udgør andelen 27 procent mod beskæftigelsesstatistikkens 16 procent. En del af differencen skyldes dog forskelle i fordeling mellem private og offentlige arbejdspladser.

[9] Den registerbaserede beskæftigelse er opgjort pr. november 2018, udtræk fra Statistikbanken er foretaget i januar 2020.

2. Ledelsesforholdene i private virksomheder

I det følgende analyseres ledelsesforholdene i de private virksomheder. Af de 2.816 ledere, der deltog i undersøgelsen, var der 2.259, der på tidspunktet for undersøgelsen angav at være privat ansatte. Figur 4 viser svarfordelingen opgjort efter stillingskategori. Hovedparten af de privatansatte ledere er ikke en del af den daglige direktion. Tilsammen udgør de administrerende direktører og øvrige medlemmer af direktionen 9 procent. Uden for direktionen har 24 procent af de private ledere ledelsesansvar for såvel andre ledere som medarbejdere, medens 38 procent udelukkende har ansvar for ledelse af andre medarbejdere. Svarfordelingen, der i øvrigt svarer ret præcist til den tilsvarende fordeling i 2014-undersøgelsen, jf. Eriksson & Smith (2015), afspejler som ovenfor givetvis et normalt forhold mellem ledelsesniveauer i ledelsespyramiden.

Figur 4. Medvirkende ledere opdelt efter stillingstype, private virksomheder.

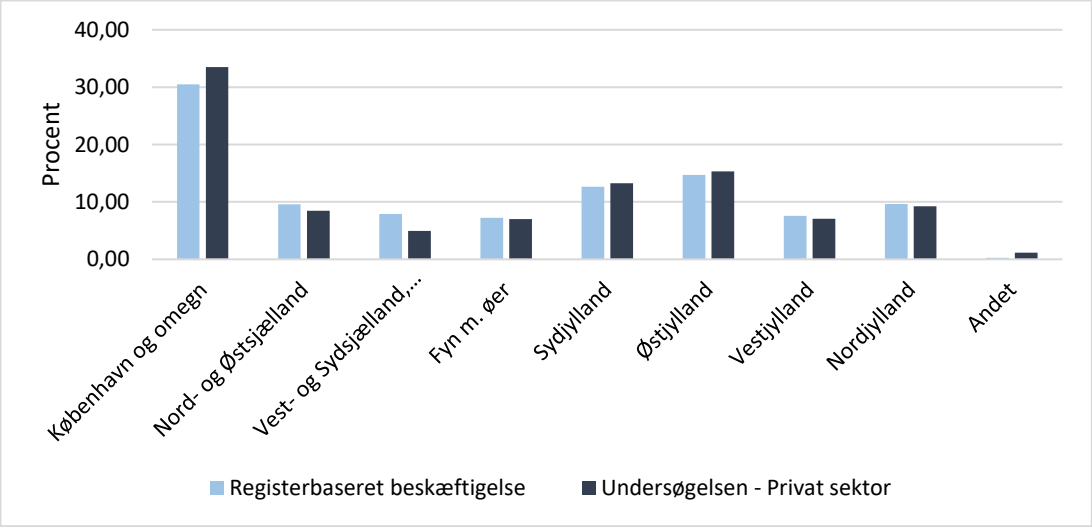


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål A for privatsektoren. Figuren bygger på 2259 svar

Figur 5. viser den regionale fordeling blandt de privatansatte ledere. Ikke så overraskende svarer denne ret nøje til fordelingen af den registerbaserede beskæftigelse samt hele stikprøvens fordeling, jvf. at privatansatte udgør langt den større del af respondenterne.

I den private sektor fordeler lederne sig med 70 procent mænd og 30 procent kvinder. 25 procent af de medvirkende var beskæftiget indenfor fremstillingsvirksomhed, 29 procent var ansat indenfor handel og 15 procent arbejdede på undersøgelsestidspunktet indenfor information, kommunikation og vidensservice. Blandt de resterende erhverv skal nævnes, at 5 procent af de adspurgte arbejdede i transportsektoren, og et lignende antal var ansat indenfor rengørering, rejsebureau og anden operationel service.

Figur 5. Regional fordeling af private ledere i undersøgelsen og den samlede registerbaserede beskæftigelse i Danmark, procent.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål B. Figuren bygger på 2259 svar

Ses der på de respondenterne opdelt efter virksomhedstørrelse var godt 22 procent af lederne på undersøgelsestidspunktet ansat i virksomheder med højst 50 ansatte, knap 30 procent arbejdede i virksomheder med mellem 50 og 250 ansatte. Begge andele svarer ret nøje til forholdende i 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015). Knap 40 procent af respondenterne arbejdede i virksomheder med over 500 ansatte, hvilket er lidt højere end i 2014 (33 procent).

Endelig skal nævnes, at det typiske aldersinterval for de private ledere er 50-60 år. I alt 40 procent tilhørte denne aldersgruppe, tæt fulgt af 33 procent af respondenterne, der på undersøgelsestidspunktet befandt sig i aldersgruppen 40-50 år.

Halvdelen af de medvirkende ledere har en generel erhvervserfaring på mindst 30 år. Og tilsvarende har halvdelen været ansat mindst 7 år i den aktuelle virksomhed. Sluttelig gælder at godt 2/3 af lederne har en videregående uddannelse, heraf 15 procent med en lang videregående uddannelse. Ift. 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015), er uddannelsesniveauet steget en anelse.

2.1 Ledelsesstile

Tabel 1 beskriver ledelsesstilen i virksomheden, hvor den adspurgte leder selv er ansat. Erfaringen fra tidligere undersøgelser afslører, at der opnås mere sikre svar ift. tilsvarende spørgsmål om virksomheden som helhed i det omfang, der er tale om sammensatte virksomheder.[10]

[10] Godt 18 procent angiver, at der ikke er andre afdelinger i firmaet, end hvor de selv er ansat. I gruppen af ledere, der er ansat i virksomheder med flere afdelinger, svarer godt 46 procent, at de er ansat på hovedkontoret i virksomheden.

De første fire spørgsmål centrerer sig om ledelsesformer, der nedenfor anvendes til at karakterisere en overvejende regelbaseret ledelsesform (markeret i rødt). Der er således spurgt ind til, i hvilken grad ledelsesstilen er centraliseret, om den udøves gennem regler og direktiver og om, hvorvidt den udøves gennem ordre eller via overvågning og opfølgning.

Næsten en tredjedel af respondenterne angiver, at ledelsesstilen er i høj grad eller meget høj grad (tilsammen i det følgende kaldet betydelig grad) er centraliseret. Dertil kommer, at yderligere en tredjedel svarer, at ledelsesstilen i nogen grad er centraliseret. Dette svarer igen nogenlunde til svarfordelingen i 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015), og se desuden afsnit 6 nedenfor, hvor den aktuelle undersøgelse mere systematisk sammenlignes med tidligere undersøgelser.

Ledelse gennem regler og direktiver finder desuden i betydelig grad sted for godt en fjerdedel af de medvirkende og i nogen grad i 34 procent af tilfældene, dog med en svag tendens til mindre regelstyring end tilfældet var i 2014 undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015).

Ledelse vha. ordrer angives at finde sted i betydelig eller nogen grad for knap halvdelens vedkommende, hvilket set ift. 2014-undersøgelsen er noget lavere, idet denne ledelsesform på daværende tidspunkt udgjorde ca. 60 procent.

Men alt i alt kan det således konkluderes, at den overvejende regelbaserede ledelsesform, som tilfældet var i 2014-undersøgelsen, anvendes i et betydeligt omfang, se også nedenfor. Samlet gælder det, at målt som et simpelt gennemsnit af svar-andelene over de fire ledelsesformer under et, så udgør kategorierne meget høj, høj eller i nogen grad tilsammen over halvdelen, nemlig 56 procent.

Spørgsmålene om, hvorvidt ledelsen udøves gennem dialog og samarbejde, gennem holdninger og værdier samt udøves gennem motivation og gensidig respekt (markeret i grønt i række 8-10), anvendes senere i analysen til at definere en ledelsesstil, der senere kaldes overvejende dialogbaseret ledelse.

Det er tydeligt, at disse ledelsesformer er ganske udbredte. Ledelse gennem holdninger og værdier, motivation og gensidig respekt finder sted i betydelig grad for 60 procent af respondenter, og blot en anelse mindre når det drejer sig om dialog og samarbejde. Dertil kommer, at godt en fjerdedel angiver, at disse ledelsesformer finder sted i nogen grad. Sammenlignet med tidligere, er disse ledelsesformer altså blevet en smule mere udbredt, se Eriksson & Smith (2015).

Endelig bør det nævnes, at mere end halvdelen af respondenterne angiver at ledelsen i høj grad har mod til at skære igennem og træffe ubehagelige beslutninger. Til gengæld er den tilsvarende noget lavere, når det handler om stærkt lederskab i form af visionær ledelse og evne til at lære og tilpasse sig ændringer, nemlig ca. 40 procent.

31 procent er filialansatte. Alt i alt er der således grund til at antage, at svarene i det følgende er repræsentative for virksomheden som helhed.

Tabel 1. Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen i virksomheden, hvor du selv er ansat?

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Den er centraliseret	13,95	19,38	33,65	24,03	8,98	100%
Den udøves gennem regler og direktiver	8,82	17,07	34,37	30,42	9,31	100%
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	7,91	13,78	28,71	35,33	14,27	100%
Den udøves gennem ordrer	7,62	13,14	26,46	38,71	14,08	100%
Der er en flad ledelsesstruktur	21,75	25,52	26,64	16,37	9,73	100%
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	14,01	26,76	29,17	19,09	10,97	100%
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	11,25	29,79	33,17	19,30	6,49	100%
Den udøves gennem dialog og samarbejde	19,63	34,16	25,21	15,99	5,01	100%
Den udøves gennem holdninger og værdier	17,01	31,34	29,65	16,87	5,12	100%
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	18,85	30,11	25,54	17,21	8,29	100%
Ledelsen mangler ikke mod til at skære igennem, og evt. træffe ubehagelige beslutninger	21,06	30,07	23,99	14,52	10,37	100%
Topledelsen kan karakteriseres ved stærkt lederskab (visionær, inspirerende, lægger vægt ved virksomhedens, evner at lære af og tilpasse sig til ændringer)	16,52	25,80	26,88	19,06	11,74	100%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 1 for privatsektoren. Svarfordelingen er renset for kategorien ”ved ikke”, der i gennemsnit udgør 0,84 procent af de afgivne svar. Tabellen bygger således på 2240 svar.

2.2 Anvendelse af evaluering, udvikling og efteruddannelse af ledere

I den egentlige performance-analyse, se nedenfor, inddrages yderligere en række værktøjer, som forventes at påvirke virksomhederne. Blandt andet ses der på betydningen af *fokus på god ledelse og lederudvikling mv.*, hvilket naturligvis er afgørende faktorer for virksomhederne og deres medarbejdere. Fokus på god ledelse og lederudvikling operationaliseres ud fra undersøgelsesspørgsmålene om 1. *i hvilken grad, der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling/efteruddannelse*, 2. *vægt på at den enkelte leder har en uddannelsesplan*, 3. *at der foregår systematisk evaluering af lederne*, samt 4. *at der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede.*

Svarfordelingerne er vist i tabel 2. Det er ganske bemærkelsesværdigt, at svarandelene for kategorierne *'i mindre grad/slet ikke*' generelt er betydeligt højere end værdierne i kategorien '*Høj grad/ meget høj grad'*. F.eks. svarer 69 procent, at der slet ikke/i mindre grad lægges vægt på en systematisk evaluering af lederne i virksomheden mod knap blot 13 procent, der svarer 'i høj/meget høj grad'. Og næsten halvdelen svarer, at der slet ikke er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede. Der tegner sig et billede i samme retning, når man ser på, hvorvidt der er uddannelsesplaner for lederne, samt at de deltager i lederudviklingskurser/efteruddannes.

Det er nærliggende at sammenligne med forholdene i 2014-undersøgelsen[11]. Resultatet af en sådan sammenligning viser, at der i dag lægges mindre vægt på efteruddannelse og evaluering af ledere, se senere. Særligt tydeligt er dette for evaluering af ledere og ledelsesudviklingssamtaler, hvor det i 2014-undersøgelsen blot var ca. 25 procent af de adspurgte, der angav, at dette slet ikke fandt sted.

Tabel 2. Efteruddannelse og evaluering af lederne

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Der bliver lagt vægt på at lederne deltager lederudvikling/efteruddannelse	7,9	16,8	26,7	24,1	24,5	100%
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	10,3	14,7	18,6	21,0	35,5	100%
Der foregår systematisk evaluering af ledere	3,7	8,8	18,6	25,0	44,0	100%
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	7,1	12,1	15,4	17,9	47,6	100%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 2.2, 2.4, 2.6 og 2.7 for privatsektoren. Svarfordelingen er renset for kategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør i gennemsnit 6,97 procent af de afgivne svar.

[11] Se Eriksson & Smith (2015).

2.3 Anvendelse af resultatløn

Incitamentsbaserede lønsystemer anvendes med de eksplicitte mål at øge medarbejdernes engagement, effektivitet og performance i deres job samt desuden at tiltrække mere produktive medarbejdere. Det er gængs opfattelse, at resultatløn efterhånden er et centralt ledelsesredskab i mange danske virksomheder. I analysen af virksomhederne nedenfor indgår resultatløn derfor som en af de centrale forklarende faktorer

Tabel 3 viser, at resultatløn ikke overraskende er mest udbredt i lederkredsen. Blandt de respondenter, der har kendskab til om virksomheden anvender resultatlønssystemer, angiver således kun 35 procent af lederne, at der ikke er resultatløn til ledere, og 53 procent angiver, at aflønningen af almindelige medarbejdere ikke er omfattet af resultatlønssystemer. Alt i alt er resultatløn således mest udbredt i ledelseskredsen; men udbredelsesgraden synes altså ikke at være så omfattende, som den almindelige opfattelse tilsiger. Tabellen viser også, hvilke performance indikatorer resultatlønnen afhænger af.

Resultatlønnen kan være hægtet op på et eller flere forskellige 'produktionsmål', hvilket skal forstås bredt. Der kan således være tale om at nå en vis omsætning, en vis indtjening osv. Blandt lederne har knap 29 procent svaret at resultatlønnen afhænger af virksomhedens performance, og ca. 22 procent svarer, at resultatlønnen afhænger af egen performance. Blandt de almindelige medarbejdere er mønstret det samme. 20 procent af respondenterne har afkrydset, at resultatlønnen afhænger af virksomhedens performance som helhed, og i 16 procent af tilfældene er det egen performance, der er afgørende.

Tabel 3. Resultatløn, anvendelse og performancemål

Resultatlønnen er knyttet op til	Medarbejdere %	Ledere %
Egen performance målt med hjælp af produktionsmålene	16,3	21,8
Performance af gruppe (herunder skift, hold) målt ved hjælp af produktionsmålene	10,0	15,4
Arbejdspladsens (arbejdssted, afdeling) performance målt ved hjælp af produktionsmålene	11,7	15,5
Hele firmaets performance målt ved hjælp af produktions-målene	20,3	28,9
Ingen resultatløn	53,1	35,1
Ved ikke	9,1	15,9

Anm. Tabellen angiver, hvor hvilke performancemål resultatløn er knyttet op til. Man kan således have afkrydset flere muligheder, hvis resultatlønnen afhænger af flere forskellige performancemål. Procenterne i søjlerne summerer derfor ikke til 100.

3. Ledelsesstil – private virksomheder

Det overordnede sigte med undersøgelsen er at analysere betydning af såkaldt 'god ledelse' for virksomhedernes performance. God ledelse er i sagens natur ikke et objektivt begreb., hvorfor der i analysen arbejdes med forskellige ledelsesstile. For at muliggøre en direkte sammenligning med de resultater, der er opnået tidligere, er ledelsesvariablene defineret i overensstemmelse med 2006 og 2014-undersøgelsen, se Eriksson, Smith og Strøjer Madsen (2006) samt Eriksson & Smith (2015).

Ledelsesstile operationaliseres ved at konstruere en række sammensatte indikatorer på basis af enkeltspørgsmål i spørgeskemaets spørgsmål 1. Ledelse kan f.eks. udøves gennem dialog og samarbejde eller gennem holdninger og værdier eller måske gennem motivation og gensidig respekt. I stedet for at behandle de 3 stile hver for sig, indgår de således i én samlet variabel, der efterfølgende repræsenterer de tre ledelsesformer under ét. I det følgende kaldes denne ledelsesstil 'overvejende *dialogbaseret ledelse'*, hvis den samlede score på de 3 spørgsmål overstiger en vis tærskelværdi, jf. nedenfor.

I spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 1.6, 1.8 samt 1.10 har lederne besvaret spørgsmålene:

Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen i virksomheden, hvor du selv er ansat

- Den udøves gennem dialog og samarbejde
- Den udøves gennem holdninger og værdier
- Den udøves gennem motivation og gensidig respekt

Iht. tabel 1 er svarmulighederne *'i meget høj grad', 'i høj grad', 'i nogen grad', 'i mindre grad'* og '*slet ikke'*. I nævnte rækkefølge tildeles der for svarene point, 5,4,3,2,1. Herefter summeres pointene for de 3 spørgsmål. En person kan således maksimalt score 15 point og minimalt 3 point. Virksomhedens ledelsesform siges herefter at være *overvejende dialogbaseret*, hvis den samlede score er større end eller lig 8.

Undersøgelsen tester også andre ledelsesstile. En anderledes ledelsesstil er f.eks. en mere centraliseret form, en stil der udføres gennem regler og direktiver; gennem overvågning og opfølgning og gennem ordrer. I det følgende vil denne ledelsesform betegnes som *overvejende regelbaseret ledelse*. Ligesom tilfældet er for den overvejende dialogbaserede ledelse, konstrueres der en sammensat indikator, der beregnes ud fra spørgeskemaundersøgelsens spørgsmål 1.1, 1.5, 1.7 og 1.9, se i øvrigt igen tabel 1.

Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

- Den er centraliseret
- Den udøves gennem regler og direktiver
- Den udøves gennem overvågning og opfølgning
- Den udøves gennem ordrer

I lighed med beregningsmetoden for dialogbaseret ledelse tildeles for hvert spørgsmål point, hvor 5 point gives for svaret *i meget høj grad* og kun 1 point gives for svaret '*slet ikke', hvorefter* pointene summeres over de fire spørgsmål- helt som ovenfor. Den maksimale score for de fire spørgsmål er

således 20, som altså opnås, hvis en leder har svaret *'i meget høj grad'* på samtlige spørgsmål og den minimale score fås til 4, hvis der til samtlige spørgsmål er svaret *'slet ikke'.* Ledelsesstilen defineres som *overvejende regelbaseret*, såfremt pointsummen er større eller lig 11.

Eftersom flere forskellige spørgsmål anvendes til at danne den sammensatte indikator og dermed ledelsesstilen, kan en leder i praksis godt have svaret på en måde, hvor arbejdspladsen er *både* overvejende dialog- *og* overvejende regelbaseret ledet. Kategorierne ovenfor – dvs. *overvejende dialog*- hhv. *regelbaseret ledelse*, er derfor renset for records, hvor begge ledelsesstile er til stede. Til gengæld er der defineret en tredje kategori, som man kan anvende betegnelsen *'komplementær ledelse' om*. Dette betyder altså, at begge ledelsesstile praktiseres samtidigt

Endelig gælder, at der er arbejdspladser, hvor ledelsesstilen hverken er overvejende dialog-, regelbaseret eller komplementær. Samtlige grupper af personer/arbejdspladser anvendes i analyserne nedenfor.

Det, vi i denne rapport kalder dialog- hhv. regelbaseret ledelse, svarer et langt stykke af vejen til begreberne transformations- og transaktionsledelse i ledelseslitteraturen. Denne distinktion, eller disse to paradigmer, går tilbage til Burns (1978).[12,13] Med transaktionsledelse forstås ledelse gennem udveksling af økonomiske og ikke-økonomiske belønninger og sanktioner for ønsket adfærd og resultater. F.eks. hvis en politiker belønner sine vælgere med at skabe jobs eller sine økonomiske bidragsydere med subsidier og andre former af støtte. I virksomheder belønner lederne medarbejderne for høj produktivitet og høj performance. Udvekslingen af belønninger har som mål at skabe en bedre overensstemmelse mellem ledere og deres følgere.

Ledere som benytter sig af transformationsledelsesstrategien inspirerer og motiverer andre til at udføre mere end de oprindelig havde tænkt sig gennem at sætte høje forventninger, udfordre medarbejderne og at motivere dem at følge den retning ledelsen har sat. Organisationens mål gøres ønskværdige og meningsfulde for medarbejderne, ofte gennem et fælles værdigrundlag og involvering af medarbejderne i beslutningsprocesser og forsøg at tage højde for deres behov. Transformationsledelse forventes at give mere engagerede og tilfredse medarbejdere.

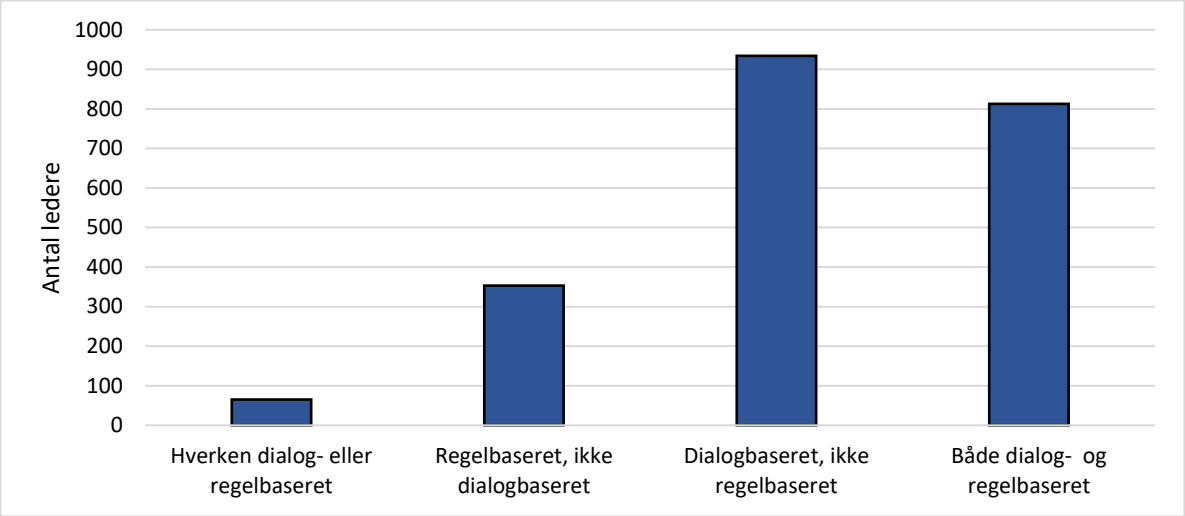
De to ledelsesstrategier betragtes typisk som komplementære, dvs. de forstærker hinandens positive effekter; se Bass og Aviolo (2003) der argumenterer for at gode ledere benytter sig af såvel transaktions- som transformationsledelse. Transformationsledelse kan medvirke til at tydeliggøre og skabe **mening kringorganisationens** vision for medarbejderne. Transaktionsledelse bidrager med yderligere at tydeliggøre, hvorfor man skal bakke op om visionen og skabe de resultater ledelse fremhæver.

---

[12] For en udmærket præsentation af transaktionsledelse, se Bass og Riggio (2006).

[13] En tredje stil som i den engelsk sprogede litteratur kaldes "passive-avoidant", dvs i dansk oversættelse "passiv-undvigende", kendetegnes af, at lederne typisk undviger at monitorere medarbejdernes performance og generelt udsætter beslutninger og håber på at problemerne løser sig selv. I analyserne nedenfor er denne gruppe den vi sammenligner dialogbaseret, regelbaseret og komplementær ledelsesstile med. Ifølge vores respondenter er den forholdsvis lille sammenlignet med de andre ledelsesformer.

Figur 6. Ledere fordelt efter ledelsesstil,



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 1.1, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8, 1.9 og 1.10 for privatsektoren. Svarfordelingen er renset for kategorien ”ved ikke” og figuren bygger herefter på svarene fra 2165 ledere.

Figur 6 viser svarene – opgjort efter ledelsesstil. Når der korrigeres for personer, der svarer ’ved ikke’, bygger figuren på i alt 2165 observationer. 934 ledere angiver, at ledelsesstilen kan karakteriseres som overvejende ren dialogbaseret i den del af virksomheden, hvor de selv er ansat, i det følgende kaldet ’virksomheden’. Dette svarer til godt 43 procent af svarene, hvilket er i overensstemmelse med den tilsvarende andel i 2014 undersøgelsen. 353 ledere har svaret, at ledelsesstilen udelukkende er baseret på ’regler’, hvilket svarer til 16 procent – men 6 procentpoint lavere end i 2014-undersøgelsen. Til gengæld viser figuren, at hele 813 ledere oplever en blandet stil baseret på såvel regel- som dialog baserede ledelsesformer, den såkaldte komplementære ledelsesstil. Dette svarer til 37 procent af svarene og er markant højere end i 2014, hvor den blandede ledelsesstil kun tegnede sig for 13 procent. Som konsekvens svarer kun 65 ’hverken eller’, dvs. finder at deres virksomhed ikke karakteriseres ved enten regel eller dialogbaseret ledelse. Her er tale om en markant lavere andel, nemlig 3 procent mod hele 19 procent i 2014.

4. Ledelsesstil, -værktøjer og performance – private virksomheder

I det følgende redegøres der for de anvendte performancemål og ledelsesværktøjer. Dels ses der for de enkelte indikatorer og dels vises partielle sammenhænge mellem de enkelte performance mål og forskellige ledelsesstile samt anvendelse af forskellige ledelsesværktøjer.

4.1 Hvordan måles performance?

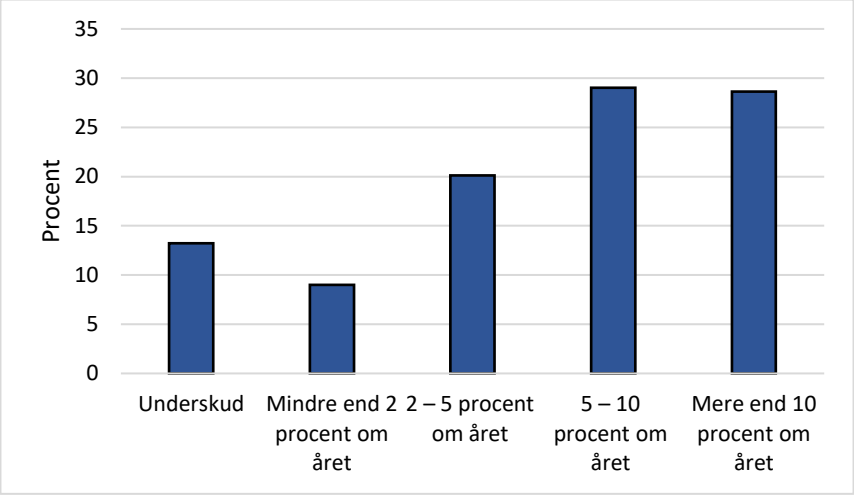
I lighed med tidligere undersøgelser anvendes der flere forskellige indikator for god performance. Virksomheders *indtjening* og *effektivitet* er begge klassiske økonomiske indikatorer for succes. Høj indtjening og høj effektivitet peger i samme retning af velorganiserede og vel-ledede virksomheder Begge indikatorer er centrale, i vurderingen af virksomheders aktuelle- og langsigtede performance/overlevelse. Oplysninger om indikatorerne findes i undersøgelsens spørgsmål 12 og 28, hvor er lederne blev bedt om at angive virksomhedens driftsoverskud i procent af omsætningen samt deres vurdering af produktionens effektivitet relativt andre firmaer i den samme branche.

Medarbejdertilfredshed, sygefravær, medarbejdergennemstrømning kan alle siges at være mere bløde performancemål, som ikke umiddelbart ses direkte på bundlinjen , men til gengæld er de alle indikatorer, der peger fremad og giver en indikation af interne forhold der spiller en rolle for, hvordan virksomheden klarer sig fremover. Hvis en virksomhed karakteriseres ved høj *medarbejdertilfredshed*, lavt *sygefravær*, og en lav *medarbejdergennemstrømning*, er det naturligt at antage, at motivationen og virkelysten blandt medarbejderne er høje, hvilket derfor på det lidt længere sigt kan skabe basis for yderligere vækst og indtjening. Dertil kommer naturligvis, at god performance bedømt på disse mål i sig selv er selvstændige mål ud fra det selvfølgelige krav, at arbejdspladser bør være præget af gode psykiske- og fysiske forhold.

De enkelte performancemål fremgår nedenfor. Figur 7 viser at 29 procent af virksomheder kan udvise et driftsoverskud på over 10 procent af omsætningen, og tilsvarende andel har et overskud mellem 5 og 10 procent af omsætningen. I den modsatte ende af fordelingen ses det, at 13 procent af de virksomheder, de adspurgte befinder sig i, opererer med et underskud. Den viste fordeling svarer ret nøjagtigt til svarfordelingen i 2014 undersøgelsen, med den lille forskel, at der fra 2014 til 2019 er flyttet 4 procentpoint fra de to nederste indtjeningskategorier til kategorien af virksomheder med et driftsoverskud på mere end 10 procent af omsætningen. Som nævnt ovenfor var 2019 præget af bedre konjunkturforhold end tilfældet var i 2014.
Virksomhedens relative effektivitet fremgår af figur 8. For 46 procent af virksomhederne vurderes effektiviteten til at være *stor* i forhold til andre virksomheder i samme branche, og i 15 procent af tilfældene til at være endog *meget stor*. Omvendt er der kun tilsammen 9 procent af arbejdspladserne, der vurderes at have en lille eller meget lille effektivitet ift. andre virksomheder i branchen. Svarfordelingen er således ganske skæv, og det ikke afvises, at mindre effektive virksomheder kan

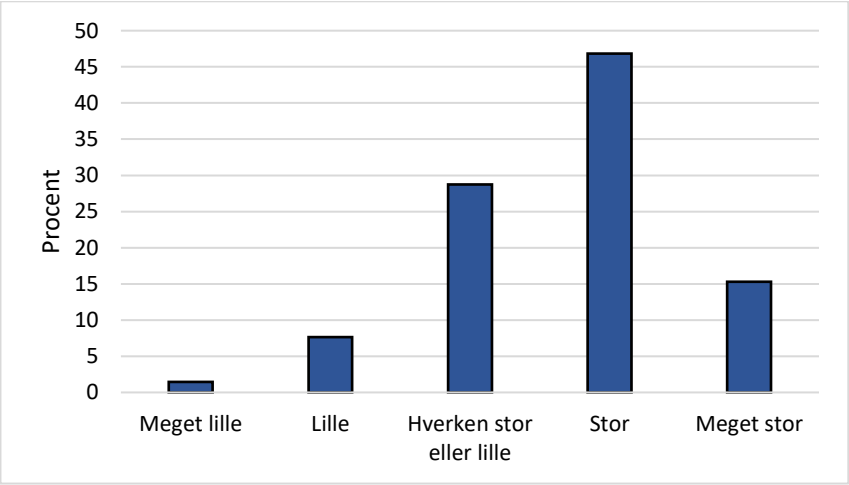
være underrepræsenteret. En anden potentiel fejlkilde kan være, at effektiviteten på respondenternes *egen* arbejdsplads overvurderes ift. andre virksomheders effektivitet.[14]

Figur 7. Virksomhedens driftsoverskud i det seneste regnskabsår i procent af omsætningen.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 28 for privatsektoren. Kategorien "ved ikke" er fjernet Denne svarmulighed udgør dog 20,92 procent af de afgivne svar, hvilket må anses for et ganske højt bortfald.
Anm. Såfremt de adspurgte arbejder i samme virksomhed er svarene vægtet sammen til én observation, der er gennemsnittet af svarene. Figuren bygger på svar fra ledere i i alt 1616 forskellige virksomheder.

Figur 8. Hvordan vil du generelt bedømme effektiviteten på arbejdspladsen relativt i forhold til andre virksomheder i branchen.

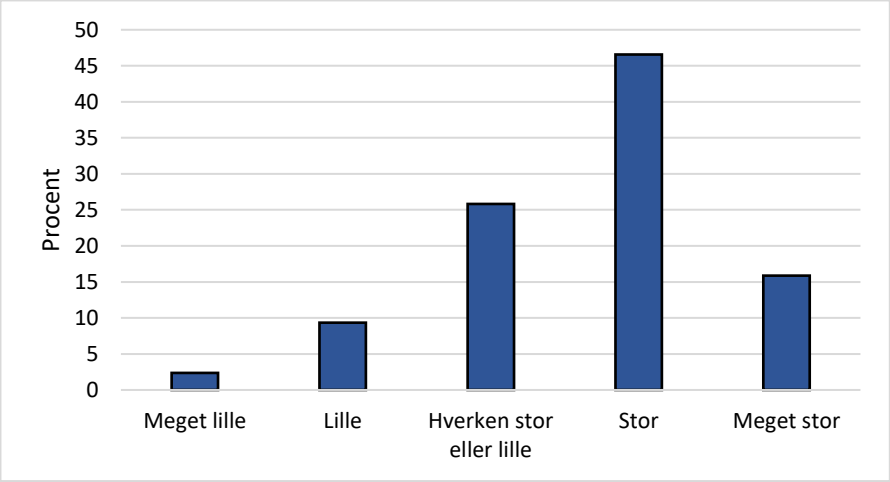


Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 12.2 for privatsektoren.
Se anm. til figur 7. Svarfordelingen er beregnet eksklusive svarkategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør 1,42 procent af de afgivne svar.

[14] Svarfordelingen i figur 7 svarer dog meget nøje til fordelingen i 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015)

Graden af medarbejdertilfredshed på arbejdspladsen sammenlignet med andre virksomheder i branchen ses i figur 9. Der ses atter en ret skæv fordeling, hvor kategorierne *'stor'* og *'meget stor'* tilsammen tegner sig for over 60 procent. Og kun i godt knap 12 procent af virksomhederne angives tilfredsheden til at være *'lille'* eller *'meget lille'*. Som tilfældet er ovenfor, kan det vanskeligt at vurdere, om der kan være en skævhed i stikprøven, subsidiært at der kunne være tendenser til, at respondenterne ubevist overvurderer tilfredshedsniveauet blandt de deltagende. Omvendt må det forventes, at der på hovedparten af de danske arbejdspladser, er en betydelig grad af tilfredshed blandt medarbejderne.[15]

Figur 9. Hvordan vil du generelt bedømme medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen relativt i forhold til andre virksomheder i branchen



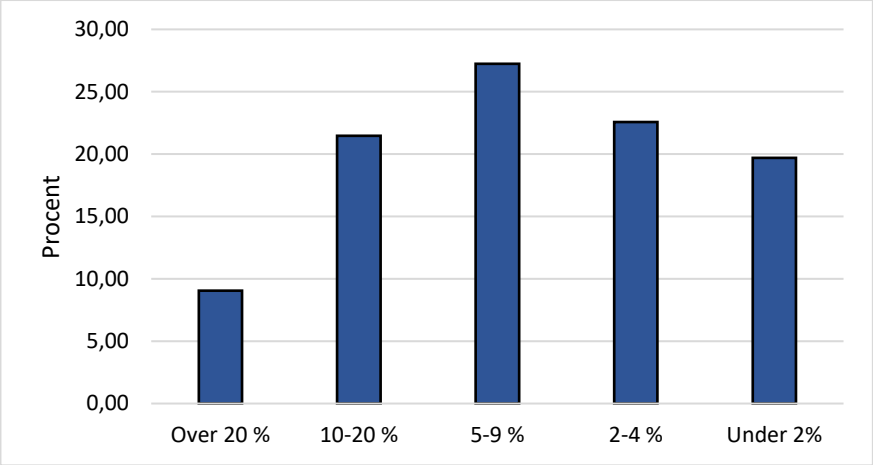
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 12.1 for privatsektoren. Se anmærkning figur 5. Svarfordelingen er beregnet eksklusiv svarkategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør 1,30 procent af de afgivne svar.
Se anm. til figur 7.

Figur 10 viser medarbejdergennemstrømning i virksomheden, hvorved forstås andelen af medarbejderne, som i det seneste år selv har sagt deres job op. Svarfordelingen er tydeligvis relativt jævn med den forventelige undtagelse, at kategorien *'over 20 procent'* tegner sig for en noget lavere andel af svarene end de øvrige, nemlig 9 procent. Dertil kommer, at der er yderligere godt 21 procent af virksomhederne, der oplever at 10-20 procent af medarbejderne har sagt deres job.

Medarbejdergennemstrømningen har ændret sig markant siden 2014-undersøgelsen, hvor der var 30 procent, der angav at gennemstrømningen var under 2 procent. Og tilsvarende kun 5 procent i kategorien over 20 procent og derover. Dette afspejler ligesom for indtjeningen højest sandsynlig den forbedrede konjunktur og beskæftigelsessituation / muligheder for at få en andet job..

[15] Svarfordelingen svarer stort set til fordelingen i 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015)

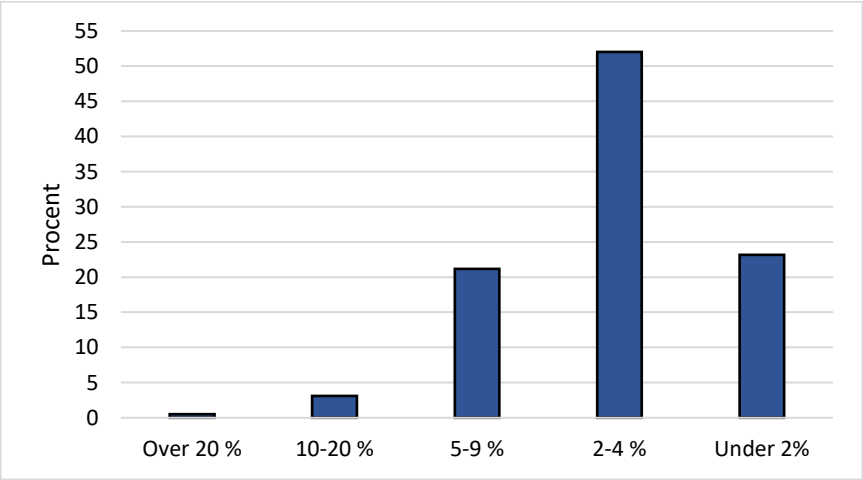
Figur 10. Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt øvrige medarbejdere i virksomheden? (Andel af medarbejderne, som selv har sagt op i løbet af det seneste år)



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 10 for privatsektoren. Se anmærkning figur 5. Svarfordelingen er beregnet eksklusive svarkategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør 9,78 procent af de afgivne svar.
Se anm. til figur 7

Endelig ses det af figur 11, at størstedelen af virksomhederne har et sygefravær, der ligger under 5 procent. Knap en fjerdedel angiver at fraværet er under 2 procent, medens omvendt kun 3 procent svarer at sygefraværet er højere end 10 procent. Sammenlignet med 2014-undersøgelsen, er der en svag tendens til højere sygefravær.

Figur 11. Hvor højt er det gennemsnitlige sygefravær i hele den virksomhed, som du er beskæftiget i?



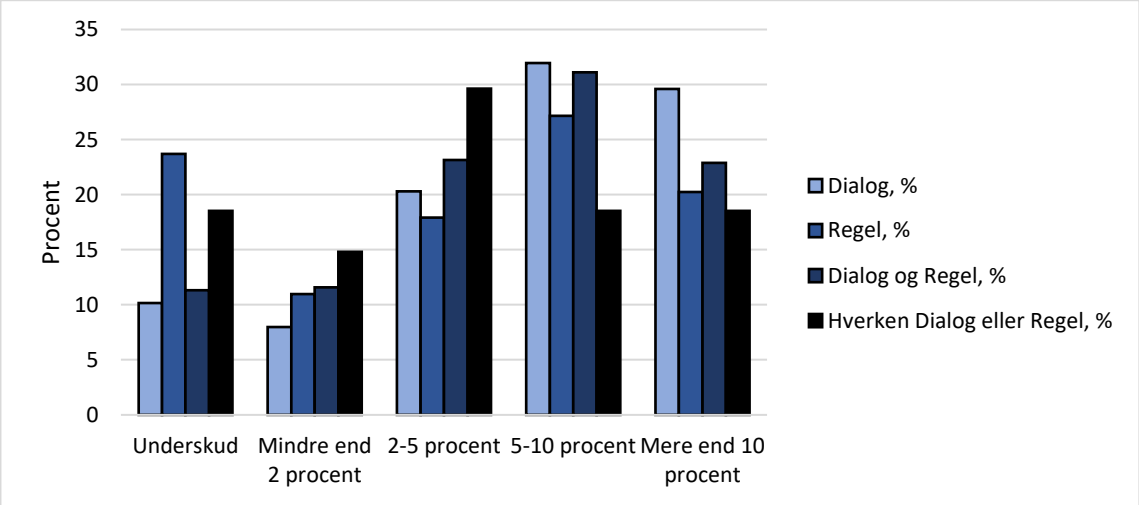
Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål 11 for privatsektoren. Se anmærkning figur 5. Svarfordelingen er beregnet eksklusive svarkategorien "ved ikke". Denne svarmulighed udgør 16,71 procent af de afgivne svar, , hvilket må anses for et højt bortfald.
Se anm. til figur 6.

4.2 Ledelsesstil og performance

I det følgende ses der på sammenhængen mellem ledelsesstil og performance. Der er ikke tale om en egentlig statistisk beregning, hvor årsagssammenhængen klarlægges; men derimod udelukkende en grafisk fremstilling, hvor svarfordelinger sammenlignes.

Figur 12 viser, at virksomheder med overvejende dialogbaseret- eller komplementær ledelsesstil i højere grad andre har høje driftsoverskud. Generelt er fordelingen af virksomheder således mere højre-skæv for virksomheder med en dialogbaseret / komplementær ledelsesstil og mere venstreskæv for de øvrige ledelsesstile.[16]

Figur 12. Sammenhængen mellem ledelsesstil og virksomhedens driftsoverskud i procent af omsætningen (1.aksen).

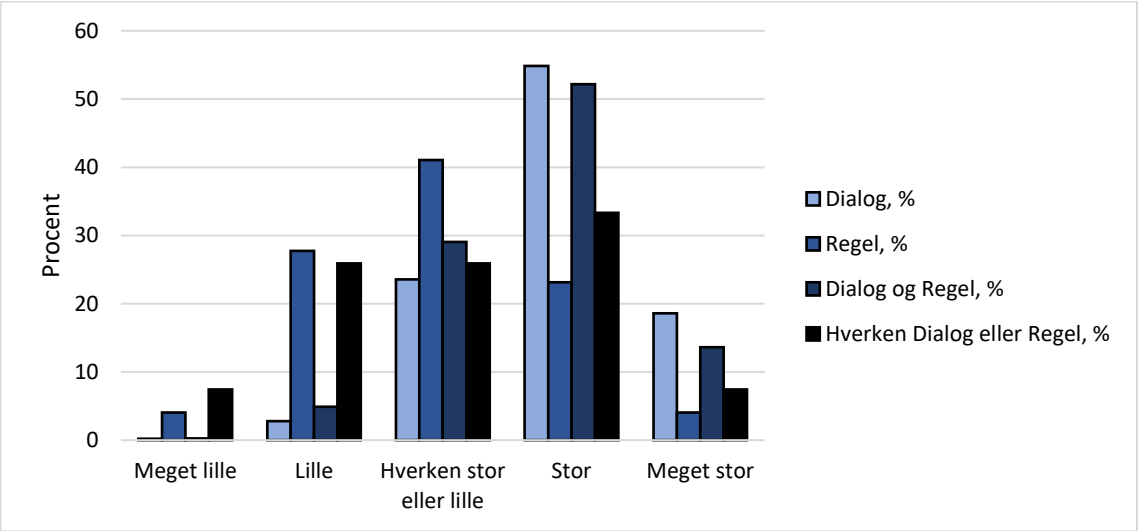


Anm. De lyseblå, blå, mørkeblå og sorte søjler, som repræsenterer forskellige ledelsesstile, summerer hver især til 100 procent. Ved overvejende dialogbaseret ledelse forstås at virksomheden summerede score på spørgsmålene 1.6, 1.8 og 1.10 er mindst 8. Tilsvarende defineres overvejende regelbaseret ledelse ved at virksomhedens samlede score på spørgsmålene 1.1, 1.5, 1.7 og 1.9 er mindst 11. Kategorien dialog og regel omfatter virksomheder, der praktiserer begge ledelsesstile – komplementær ledelsesstil. Tallene i figuren er korrigeret for, at de adspurgte ledere eventuelt arbejder i samme virksomhed. Svarene for denne type respondenter er således vægtet sammen til én observation beregnet som et gennemsnit af svarene for de pågældende ledere. Figuren bygger på svar fra ledere i 1052 forskellige virksomheder.

[16] Det bør understreges, at det er usikkert alene på baggrund af figuren at konkludere noget entydigt om sammenhængen, jf. dog de mere helhedsorienterede analyser, der præsenteres senere i rapporten.

Ses der på effektivitet i forhold til andre virksomheder i samme branche er det igen ganske tydeligt, at er der relativt flest dialogstyrede virksomheder, som har en høj eller meget høj effektivitet. Det samme gælder virksomheder med komplementær ledelse. Næsten 75 procent af de virksomheder, der har en dialogbaseret ledelsesstil, er i følge undersøgelsen relativt effektive i forhold til andre virksomheder i branchen. Noget lignende gælder virksomheder med den komplementære ledelsesstil. Omvendt er det kun 27 procent af virksomhederne med en regelbaseret ledelsesstil der har stor eller meget stor effektivitet.

Figur 13. Sammenhængen mellem ledelsesstile og bedømmelse af effektiviteten på arbejdspladsen.

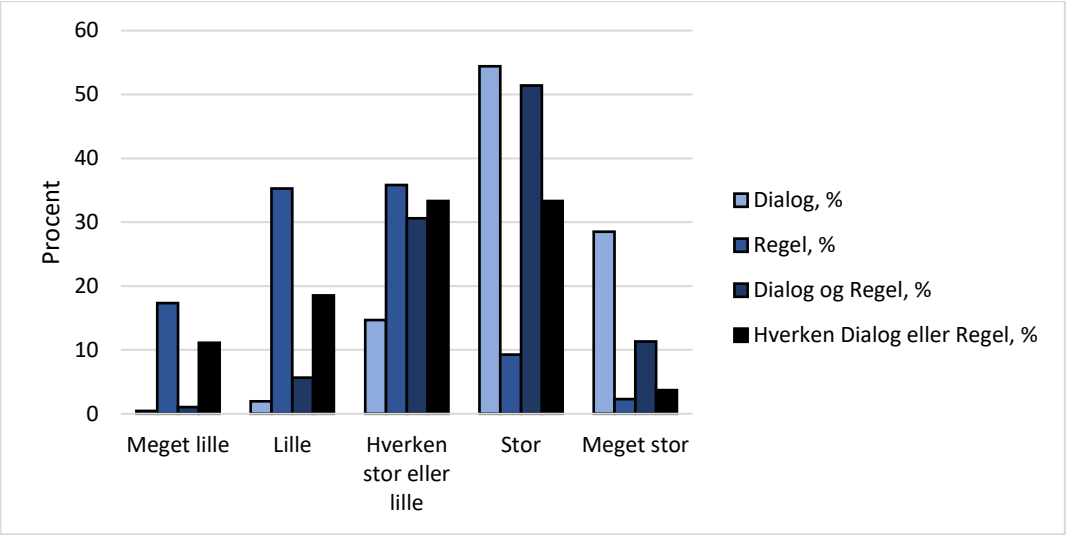


Se anm. til figur 12.

Der tegner sig et endnu mere udtalt billede, når man ser på medarbejdertilfredsheden. Knap 85 procent af de dialogbaserede virksomheder havde stor eller meget stor medarbejdertilfredshed. Den tilsvarende andel hos virksomheder med regelbaseret ledelse udgjorde blot 11 procent. Og det gælder igen, at virksomheder med komplementær ledelse oplever relativt stor medarbejdertilfredshed.

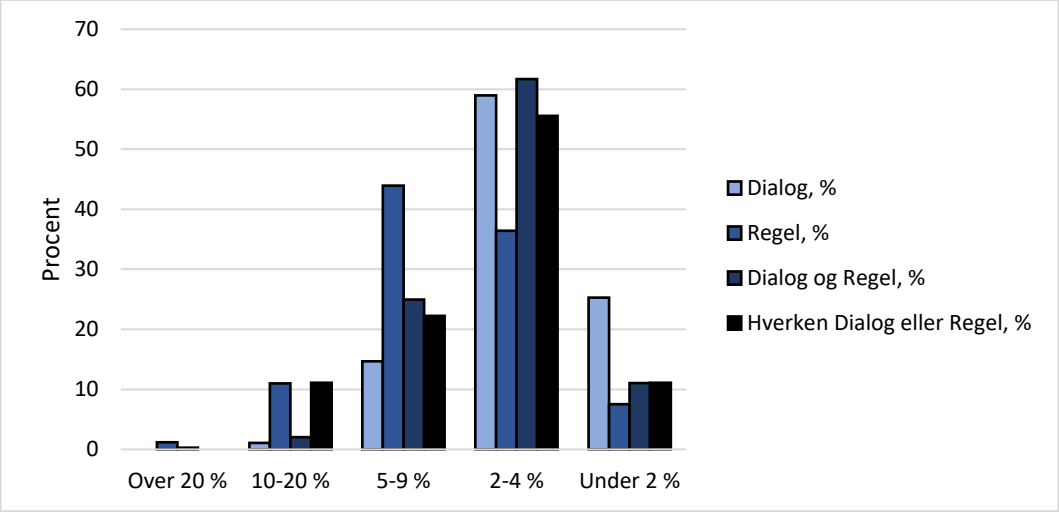
Figur 15 viser sammenhængen mellem sygefraværet og ledelsesstil. Sygefraværet er relativt lavere i de overvejende dialogstyrede virksomheder sammenlignet med regelstyrede virksomheder, 84 procent af virksomhederne i førstnævnte kategori har et sygefravær på under 5%. For overvejende regelbaserede virksomheder er den tilsvarende andel kun 42 procent, og fordelingen i figuren er i et hele taget ganske højre-skæv for virksomheder med dialogpræget ledelse. Det samme gælder for virksomheder med en komplementær ledelsesstil.

Figur 14. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdernes tilfredshed med virksomheden (1.aksen).



Se anm. til figur 12.

Figur 15. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens gennemsnitlige sygefravær (1.aksen).

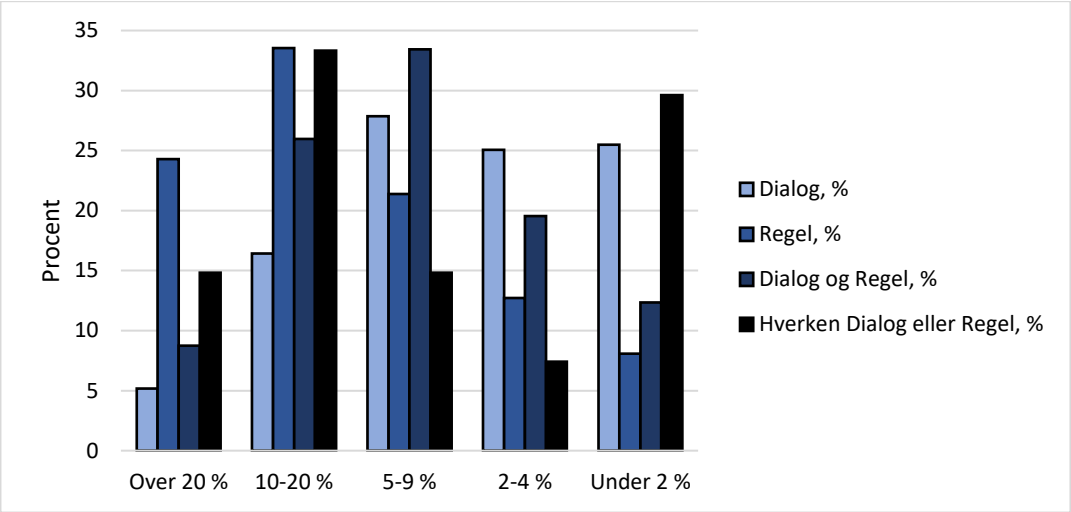


Se anm. til figur 12.

Til sidst behandles medarbejdergennemstrømningen, og her viser det sig at forskellene er anderledes end ovenfor. Der en tendens i retning af, at dialogbaserede virksomheder har den laveste medarbejdergennemstrømning, hvis man ser samlet på de tre laveste kategorier, dvs. under 10 procent. Men for virksomheder, der hverken har en dialog eller regelbaseret ledelses stil, kan det også konstateres at knap 30 procent af disse oplever en meget lav andel af medarbejdere, der selv

siger op, dvs. under 2 procent. Til gengæld gælder det, at virksomheder med den regelbaserede ledelsesstil har den højeste omsætning i arbejdsstyrken. Knap 60 procent af disse har en gennemstrømning på mindst 10 procent, jf. figur 16.

Figur 16. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen



Amn. Se anm. til figur 12.

Samlet gælder, at de forskellige ledelsesstile giver forskellige billeder af virksomhedernes performance. Blandt virksomheder med en overvejende dialogbaserede ledelsesstil er der en klart højere andel, der scorer positivt på samtlige performance indikatorer. Det er i særlig grad tydeligt, når der er tale om effektivitet, tilfredshed, sygefravær og medarbejdergennemstrømning. Når det drejer sig om virksomhedens overskud kan en evt. effekt fra ledelsesstilen også klart konstateres, dog ikke i helt så høj grad. Endelig skal nævnes, at virksomheder med en komplementær ledelsesstil generelt 'scorer' bedre end virksomheder med overvejende regel baseret ledelsesstil eller gruppen af hverken eller.

4.3 Ledelsesværktøjer og performance

I det følgende fokuseres der på såkaldte ledelsesværkstøjer, dvs. hvorledes ledelsesværktøjer påvirker virksomhedernes performance. Der ses på følgende:

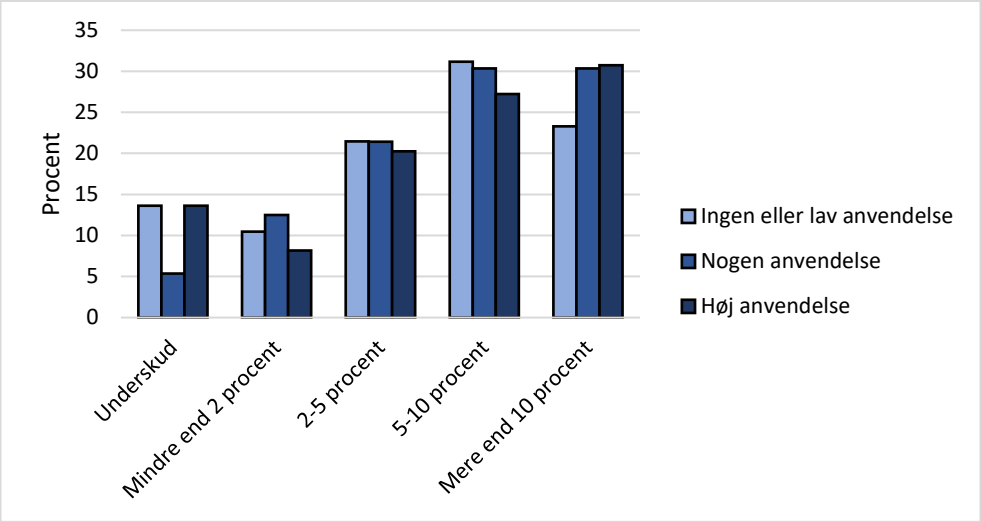
- *Resultatlønsformer*
- *Lederudvikling og evaluering*
- *Medarbejdertrivsel, balance mellem familie- og arbejdsliv*

4.3.1 Resultatlønsformer og performance

Anvendelse af resultatløn anses som et potentielt incitamentsfremmende ledelsesværktøj. Incitamentsbaserede aflønningsformer kan f.eks. være aktieoptioner, individ- og teambaseret bonus og resultatløn, der kan være knyttet til f.eks. størrelsen af virksomhedens overskud mv. Resultatløn gives både til ledelsen og medarbejdere, og aflønningen kan afhænge af såvel individuel performance som team-performance eller ligefrem efter virksomhedens samlede performance.

Figur 17 viser simple fordelinger af virksomhedens driftsoverskud for forskellige grupper af virksomheder, som har hhv. *ingen eller lav*, nogen eller der i høj grad anvender dette ledelsesværktøj. Der er ikke helt tydelige forskelle mellem de tre virksomhedskategorier bortset fra at der blandt virksomheder, der i nogen eller i en høj grad anvender resultatløn, er en lidt højere andel, som har et driftsoverskud over 10 procent på sin drift.

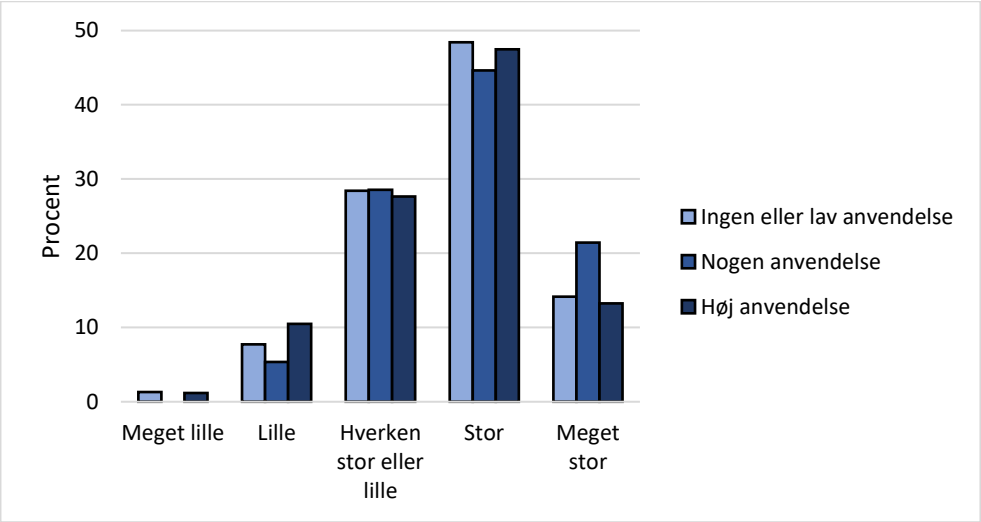
Figur 17. Sammenhæng mellem virksomhedens driftsoverskud (1. aksen) og anvendelsesgraden af resultatlønsformer.



Anm. Anvendelsesgraden af resultatlønsformer er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 20.1-20.4 og 21.1-21.4, hvor svaret ja i et af spørgsmålene tæller med vægten 1, og svaret nej tildeles værdien 0. Summen kan derfor teknisk set antage værdierne fra 0 til 8. Denne sum er derefter divideret med 8, så indekset er mellem 0 og 1. ”Ingen eller lav anvendelse” svarer til et indeks mindre end 0,25, ”nogen anvendelse” svarer til et indeks på mellem 0,25 og 0,375 mens ”høj anvendelse” svarer til et indeks større end eller lig med 0,5. Stigende værdi er derfor ensbetydende med stigende anvendelsesgrad af resultatløn. Summen af hver kategori af ’anvendelsesgrad’ summerer til 100%. Figuren bygger på svar fra ledere i i alt 1077 forskellige virksomheder

Også ’sammenhængen’ mellem brug af *resultatløn og virksomhedens effektivitet* er uklar, jf. figur 18. Reelt ser der ikke ud til at være nogen korrelation mellem de to variable.

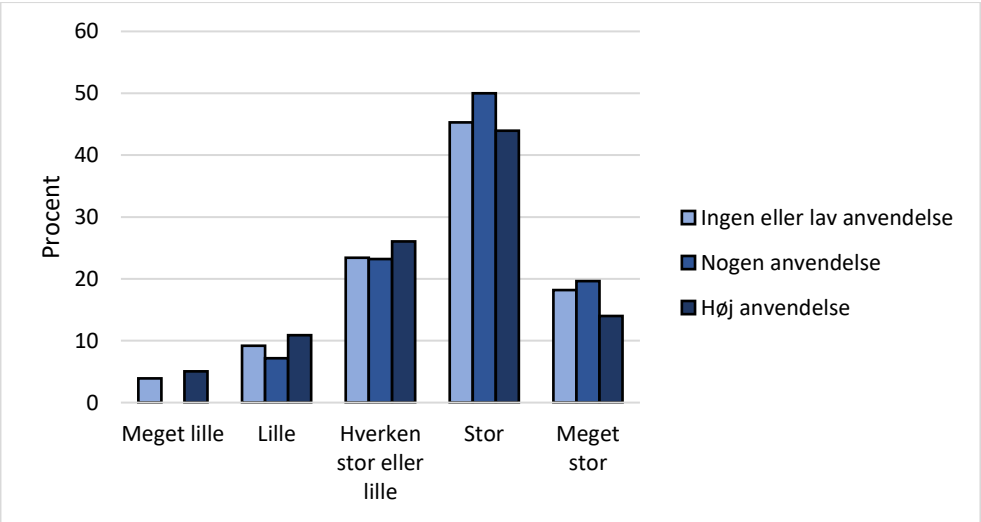
Figur 18. Sammenhæng mellem virksomhedens relative effektivitet og anvendelsesgraden af resultatlønsformer.



Se anm. til figur 17

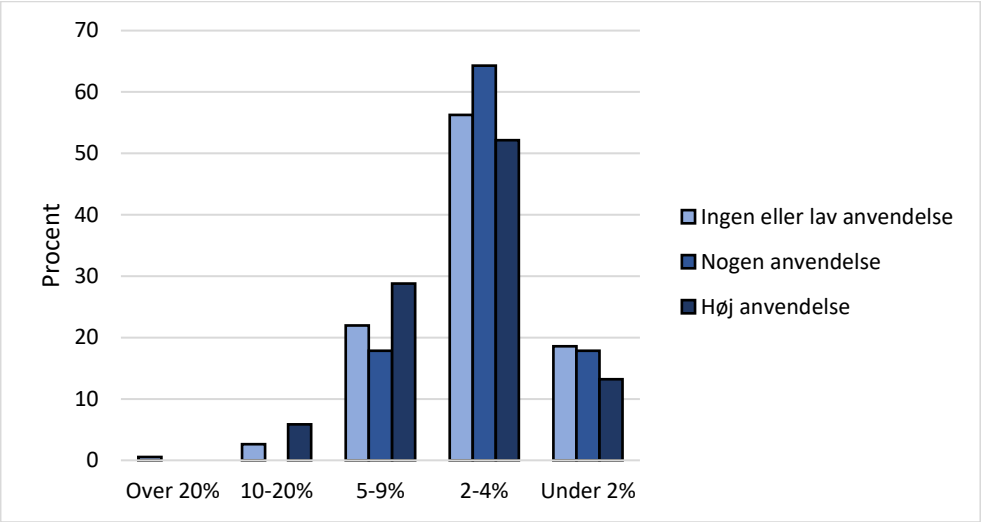
Figur 19-21 viser sammenhængen mellem de blødere performance mål og anvendelsesgraden af resultatløn i virksomheden.

Figur 19. Sammenhæng mellem medarbejdernes tilfredshed (1.aksen) og anvendelsesgraden af resultatlønsformer.



Se anm. til figur 17

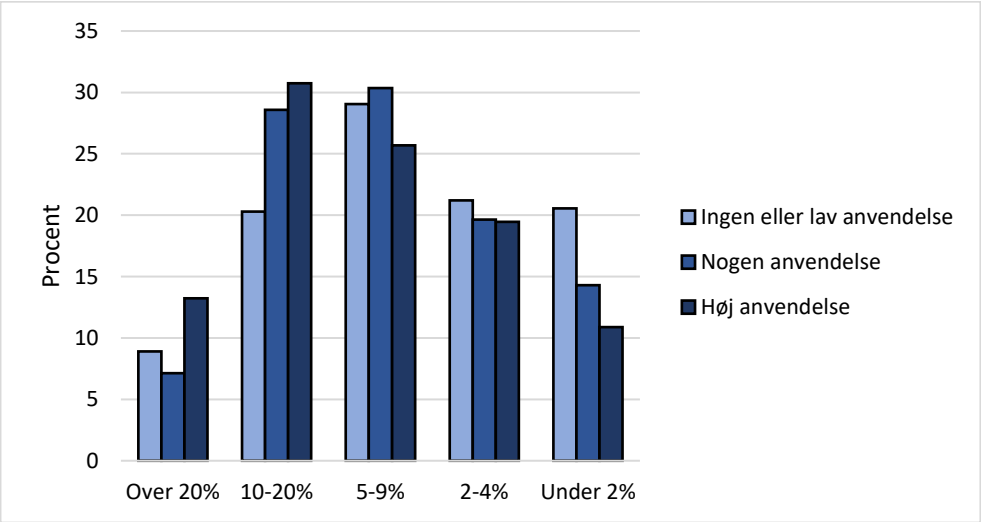
Figur 20. Sammenhæng mellem sygefravær (1.aksen) og anvendelsesgraden af resultatlønsformer.



Se anm. til figur 16

For sygefravær og medarbejdertilfredshed er der tale om svage sammenhænge med mindre forskelle i de tre fordelinger, dog med en tendens til at medarbejdere er mindre tilfredse og lidt mere syge når der er høj anvendelse af resultatløn. Og samtidigt er der en mere tydelig tendens til at medarbejdergennemstrømningen er noget lavere blandt virksomheder, der ikke anvender resultatlønssystemer ift. virksomheder med lav eller ingen anvendelse.

Figur 21. Sammenhæng mellem medarbejdergennemstrømning og anvendelsesgraden af resultatlønsformer.

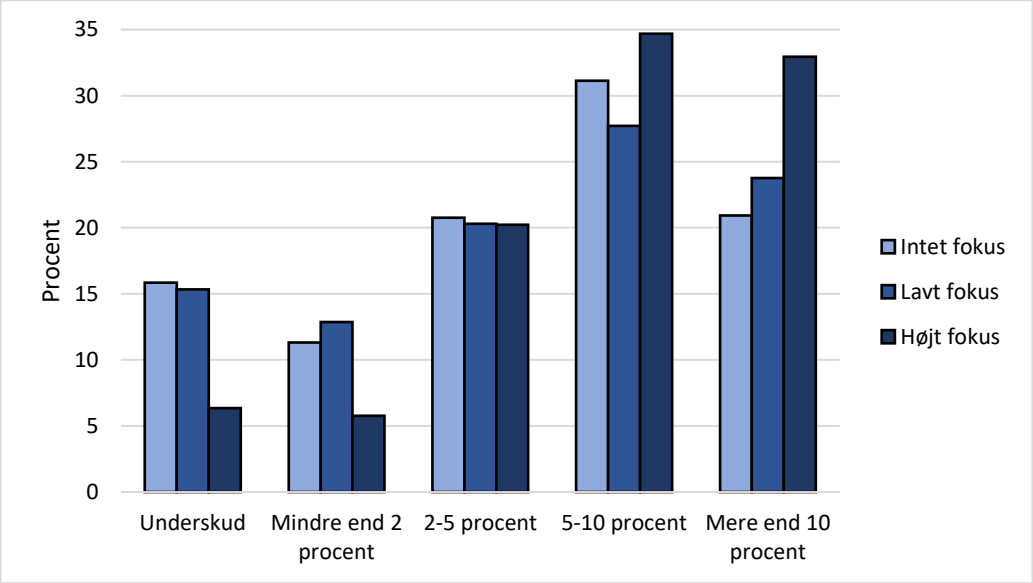


Se anm. til figur 17

4.3.2 Lederudvikling, lederevaluering og performance

I det følgende ses der på betydningen af *fokus på god ledelse, lederudvikling, lederevaluering.* På basis af del-spørgsmålene om, hvorvidt der findes et *regelsæt for god ledelse*, hvorvidt der bliver lagt vægt på *lederudvikling og efteruddannelse*, om *ledere systematisk evalueres* og om der afholdes *ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og dennes nærmeste overordnede*, konstrueres der, som tilfældet er med resultatlønsanvendelse én samlet indikator. Figur 22 viser sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.

Figur 22 Sammenhængen mellem virksomhedens overskud (1.aksen) og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.

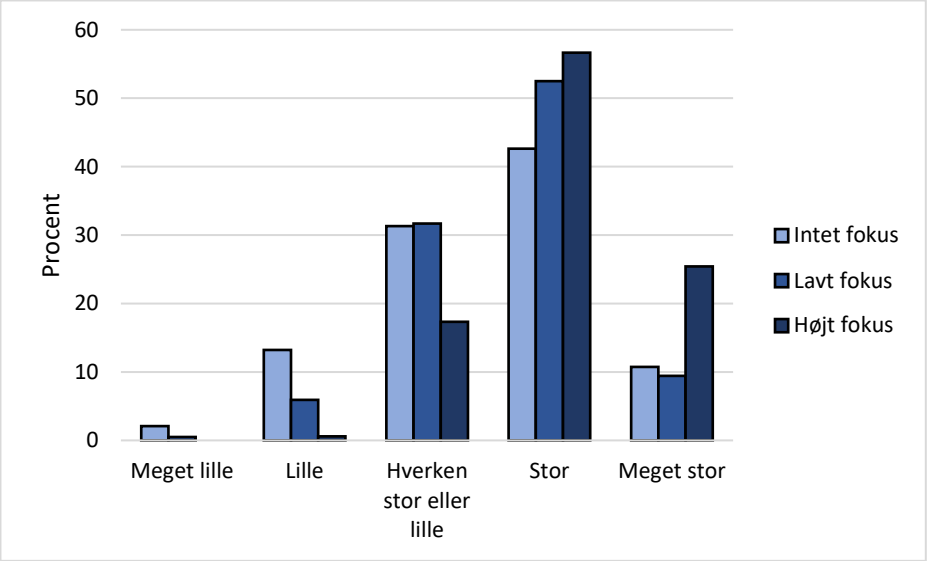


Anm. Fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 2.1, 2.2, 2.6 og 2.7. Summen af hver kategori af 'fokus' summerer til 100%. Figuren bygger på svar fra ledere i 1026 forskellige virksomheder.

Ca. 1/3 af virksomhederne med højt fokus på god ledelse mv. har et overskud på mindst 10 procent. Den tilsvarende værdi for virksomheder uden fokus på god ledelse mv. er godt 20 procent. Og omvendt har tjener kun 12 procent af virksomheder med højt fokus på god ledelse mindre end 2 procent af omsætningen, hvilket er relativt færre end i virksomheder uden fokus på god ledelse (27 procent).

Tabel 23 viser sammenhængen mellem virksomhedens effektivitet og graden af fokus på god ledelse mv. Højt fokus på god ledelse mv. ser som ovenfor ud til at være positivt korreleret med stor eller meget stor effektivitet.

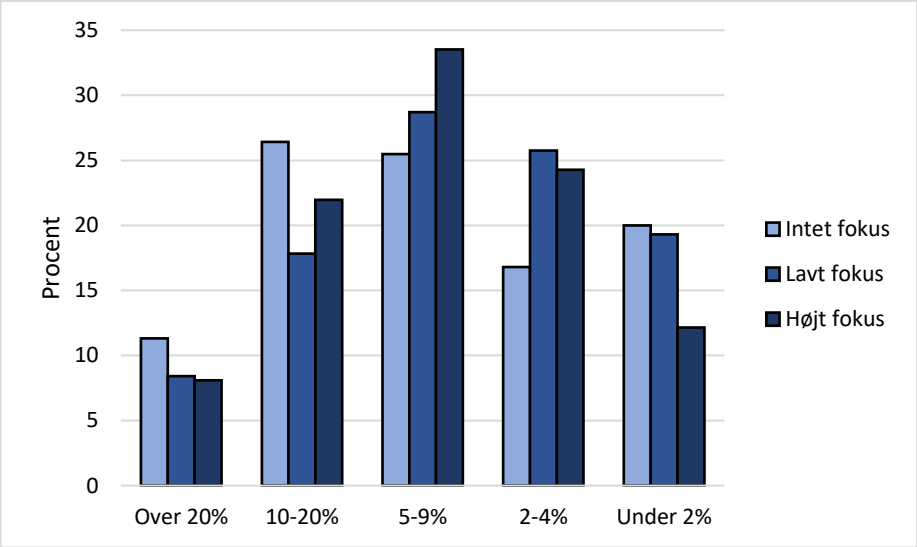
Figur 23. Sammenhængen mellem virksomhedens effektivitet (1.aksen) og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.



Se anm. til figur 22.

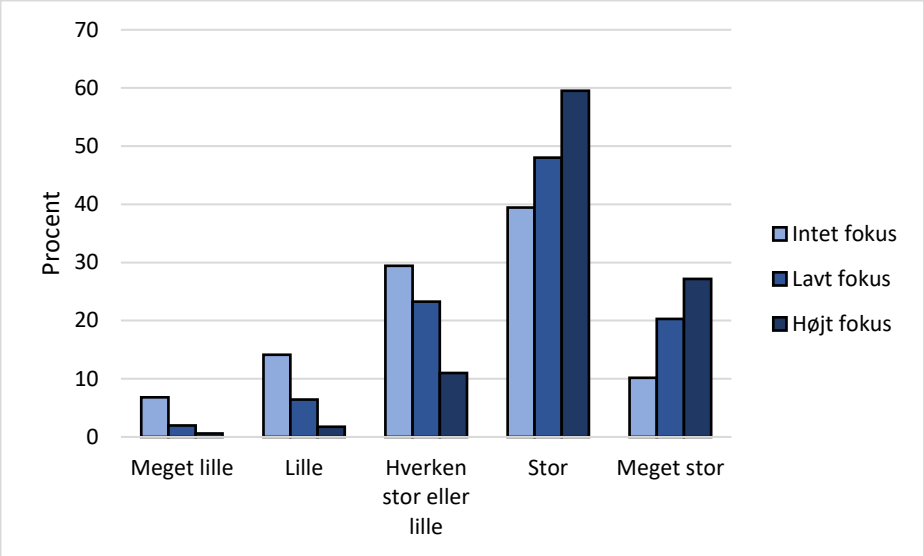
Figur 24-26 belyser betydningen af fokus på god ledelses mv. for de bløde performance mål. Igen ses at lav medarbejdergennemstrømningen er relativt betydende i virksomheder med en lav grad af fokus på god ledelse mv. Og det er tydeligt, at høj medarbejdertilfredshed og til en vis grad lavt sygefravær er mest udbredt i virksomheder med højt fokus på god ledelse mv.

Figur 24. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømningen i virksomheden (1.aksen) og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.



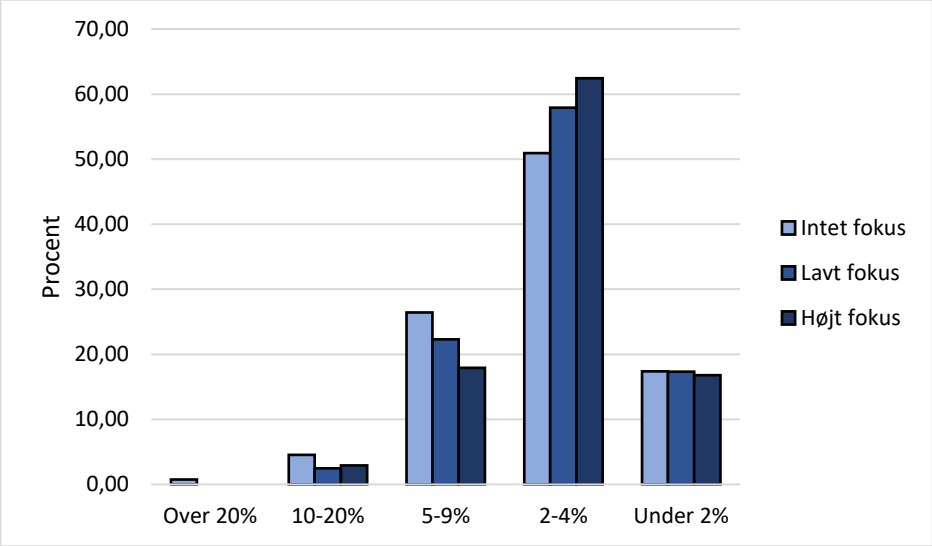
Se anm. til figur 22.

Figur 25. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed (1.aksen) og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.



Se anm. til figur 22.

Figur 26. Sammenhængen mellem sygefraværet i virksomheden (1.aksen) og graden af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering.

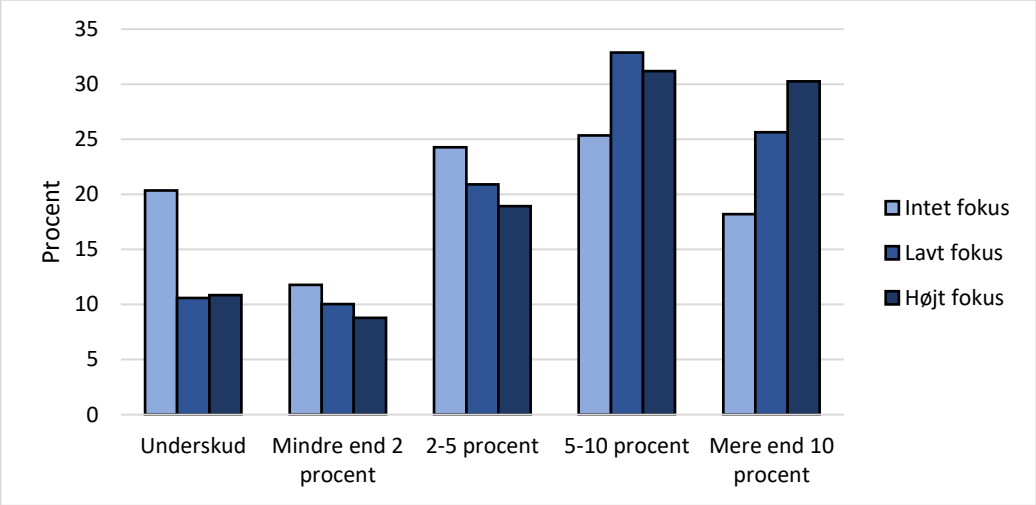


Se anm. til figur 22.

4.3.3 Fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie

Slutteligt er der dannet en indikator for virksomhedens fokus på medarbejdernes trivsel og balance mellem arbejdsliv og familie. Det er tydeligt, at relativt mange virksomheder med højt fokus på trivsel og balance mellem arbejdsliv og familie befinder sig i gruppen af virksomheder med en overskudsgrad, der er højere end 10 procent. Og tilsvarende gælder, at virksomheder uden fokus på trivsel og balance er markant overrepræsenteret i grupperne af virksomheder, der har en overskudsgrad under 5 procent. Dette er især tydeligt for underskudsvirksomheder.

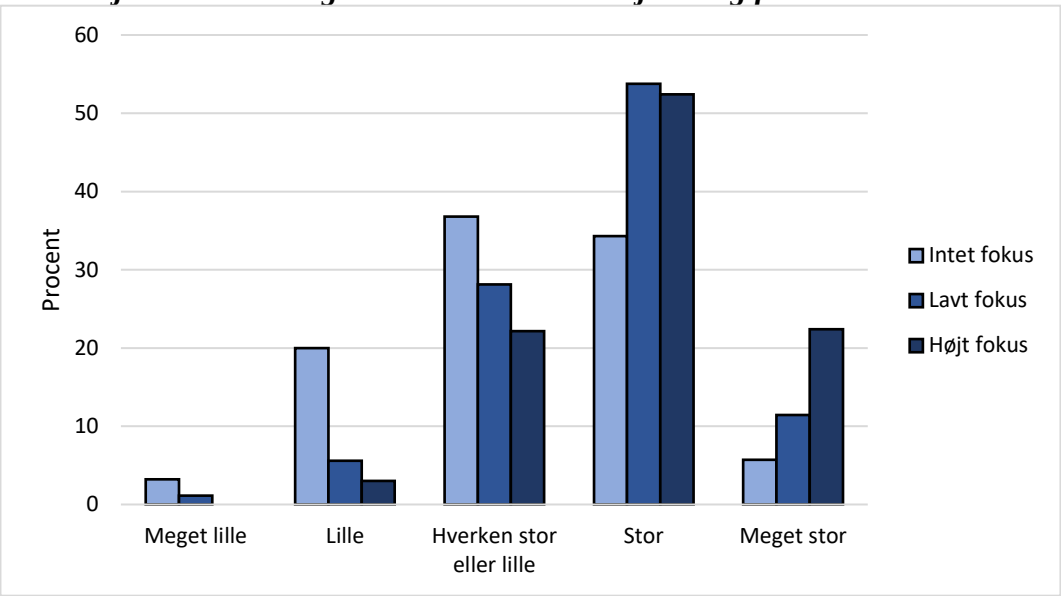
Figur 27. Sammenhæng mellem virksomhedens overskud (1.aksen) og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie.



Anm. Fokus på medarbejdernes trivsel og balance er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 4.1, 4.2 og 4.7. Summen af hver kategori af 'fokus' summerer til 100%. Figuren bygger på svar fra ledere i i alt 1072 forskellige virksomheder.

Figur 28 viser virksomhedens effektivitet, og her er mønstret er endnu mere udtalt end i forrige figur. Blandt virksomheder uden fokus på trivsel og balance befinder der sig en forholdsmæssig stor del i gruppen med meget lille, lille eller hverken stor eller stille effektivitet, medens der blandt virksomhederne med højt fokus tydeligvis er relativt mange, der har meget stor effektivitet.

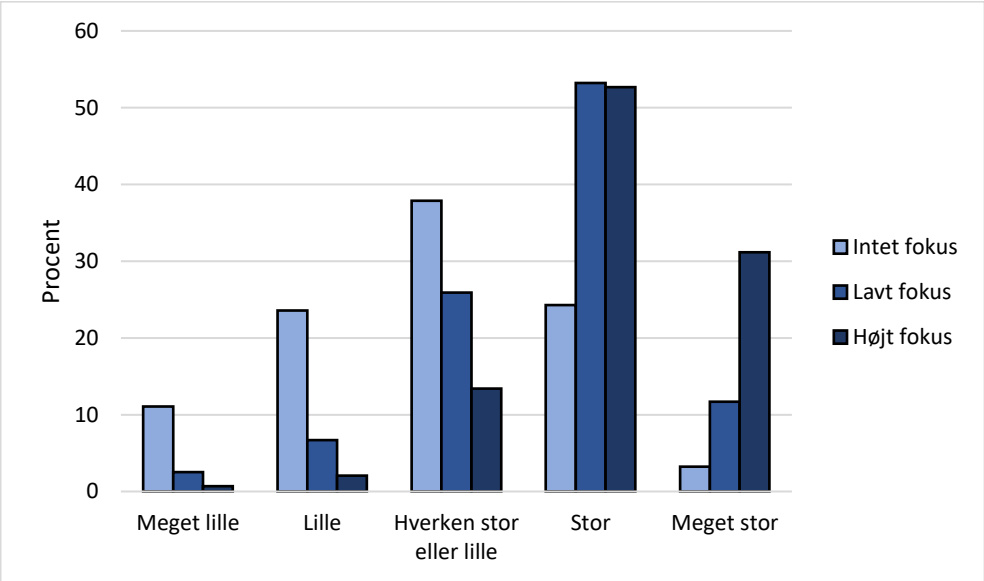
Figur 28. Sammenhæng mellem virksomhedens effektivitet (1.aksen) og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie



Se anmærkning til figur 27.

I figur 29 til 31 ses på sammenhængen med de blødere performancemål, dvs. medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning samt sygefraværet. Figurerne tydeligvis peger i retning af en positiv sammenhæng mellem højt fokus på trivsel og balance mv. performancemålene.

Figur 29. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed (1.aksen) og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie



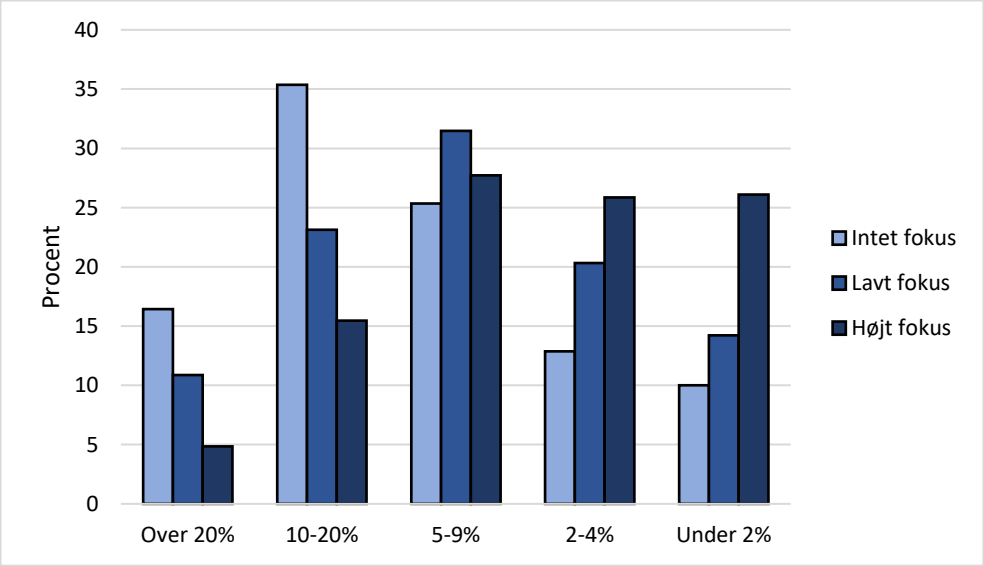
Se anmærkning til figur 27.

Dette er især tydeligt, når der sammenlignes med virksomheder, der intet fokus har på trivsel og balance. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at den positive sammenhæng også kan opstå som en konsekvens af påvirkninger i modsat retning, dvs. at høj økonomisk performance muliggør større investeringer og indsatser for at øge fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem arbejdsliv og familie.

Højt fokus på trivsel og familieliv er tydeligt korreleret med medarbejdernes tilfredshed, og ca. 84 procent af disse virksomheder oplever, at der blandt medarbejderne er stor eller meget stor tilfredshed med arbejdspladsen. Den tilsvarende andel blandt virksomheder uden fokus er blot knap 28 procent, og for denne gruppe af virksomheder er det knap 35 procent, der oplever at tilfredsheden er lille eller ligefrem meget lille.

Figur 30 tegner et lige så systematisk billede for sammenhængen mellem medarbejder-gennemstrømning og fokus på trivsel og familieliv. For gruppen af virksomheder, der intet fokus har, ses, at over 50 procent oplever en medarbejder gennemstrømning på over 10 procent. Den tilsvarende andel for virksomheder med højt fokuser ca. 20 procent. Til gengæld er det over 50 procent af virksomhederne med højt fokus, som har en lav medarbejdergennemstrømning – under 4 procent.

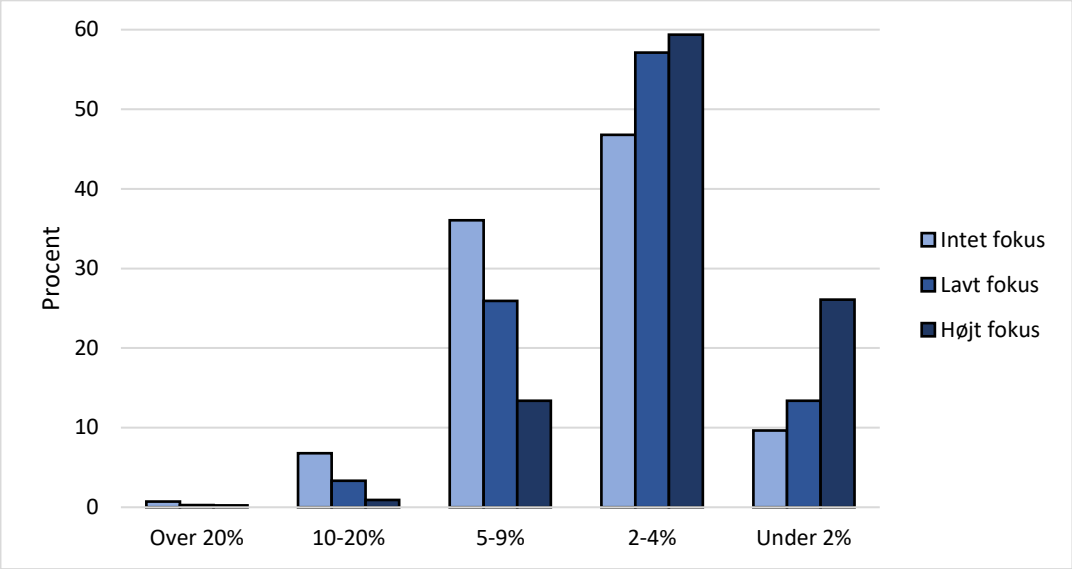
Figur 30. Sammenhængen mellem medarbejdergennemstrømningen i virksomheden (1.aksen) og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie



Se anmærkning til figur 27.

Sygefravær og fokus på trivsel og balance er tydeligvis også korreleret. Virksomheder med højt fokus oplever relativt lavt sygefravær; og samtidigt er der relativt færre virksomheder i gruppen uden fokus på trivsel, der 'scorer' højt på indikatoren.

Figur 31. Sammenhængen mellem sygefraværet på virksomheden (1.aksen) og graden af fokus på medarbejdernes trivsel og balancen mellem arbejdsliv og familie



Se Anm. til figur 27.

Ved en samlet vurdering er der således ingen tvivl om, at der er en positiv korrelation mellem anvendelse af ledelsesværkstøjer, der sikrer trivsel og balance mellem arbejds- og familieliv og graden af succes for de fem performanceindikatorer. Der skal imidlertid gentages at den kausale sammenhæng kan gå begge veje; ud over en god økonomi skaber en lav medarbejder-gennemstrømning, tilfredse medarbejdere og et lavere sygefravær bedre forudsætninger for ledelsestiltag som medvirker til en højere trivsel og et arbejds- og familieliv i balance. Desuden tager de bivariate sammenligninger ikke højde for andre faktorer – fx branche eller konkurrenceforhold – som kan påvirke performancemålene. Dette adresseres i næste kapitel.

5. Ledelse og performance - resultater fra en helhedsorienteret analyse

I det følgende analyseres betydningen af ledelsesstile og ledelsesværktøjer for virksomhedernes performance. Performance måles altså ved

- Virksomhedens overskud
- Gennemstrømningen af medarbejdere
- Effektiviteten i virksomheden
- Medarbejdernes tilfredshed
- Medarbejdernes sygefravær

Virksomhedens overskud inddeles i det følgende i kun *tre kategorier*. Den laveste kategori rummer virksomheder med en negativ afkastningsgrad. Den næste kategori indeholder de virksomheder, der har en afkastningsgrad mellem 0 og 5 procent. Endelig gælder, at tredje kategori omfatter virksomheder med afkastningsgrad på mindst 5 procent.

Den relative *effektivitet* er ligeledes opgjort i kun *3 kategorier*. Den laveste kategori, *lav effektivitet*, omfatter virksomheder med 'lille eller meget lille effektivitet', og betegnelsen *høj effektivitet* dækker over virksomheder med 'stor eller meget stor effektivitet'.

Medarbejdergennemstrømning er også opdelt i *3 kategorier*: Medarbejdergennemstrømning på mindst 10 procent udgør kategorien *høj*, medens en gennemstrømning på under 2 procent benævnes *lav*. Den midterste kategori omfatter således resten af virksomhederne.

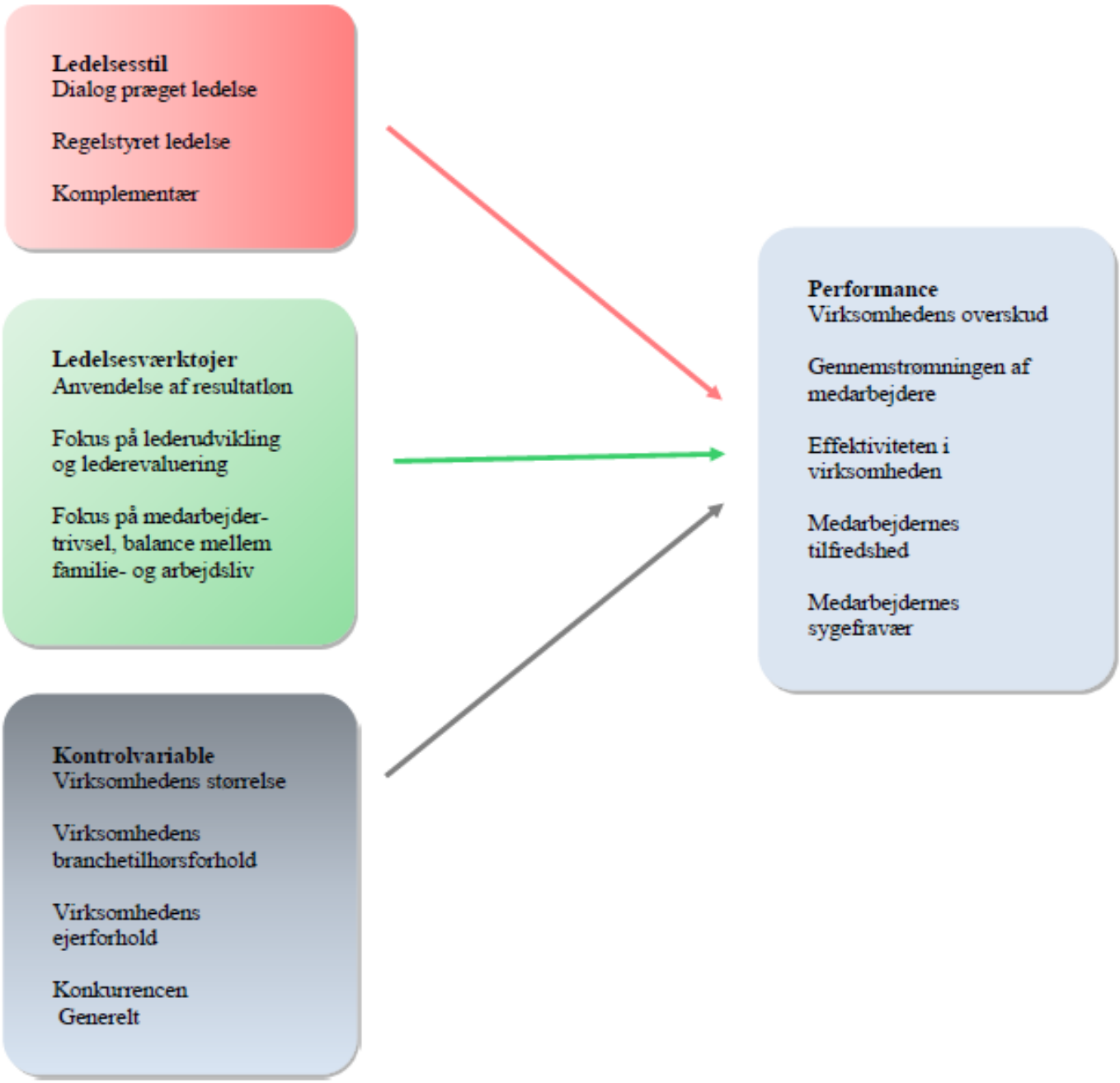
I lighed undersøgelsen i 2014 opereres der kun med *2 udfald* for performancevariablene *sygefravær og medarbejdertilfredshed*. Kategorierne er dannet ved at opdele i stor/meget stor tilfredshed ift. meget lille/lille/hverken stor eller lille tilfredshed, og disse benævnes hhv. høj og lav. Tilsvarende for *sygefraværet* opereres der med kategorierne: *lavt*, 0-5 procent samt *højt*, over 5 procent.

Performancevariablene antages at afhænge af en række forklarende faktorer, der omfatter indikatorerne for ledelsesstil, -værktøjer samt en yderligere række kontrolvariable. I den analyseform, der anvendes, er det normal praksis at tage højde for forhold, der potentielt kan have en selvstændig indflydelse på performancevariablene. Derfor inkluderes en række såkaldte kontrolvariable. I modellerne anvendes i varierende grad bl.a. følgende kontrolvariable

- Virksomhedens størrelse
- Branchetilhørsforhold
- Virksomhedens ejerforhold, dansk/udenlandsk
- Konkurrenceforhold generelt/internationalt
- Kontrol for generelle brancheforskelle

Ledelsesstilen blev defineret i forrige afsnit og omfatter i analysen hhv. *dialogbaseret ledelse* og *regel baseret ledelse* samt den ko*mplementære ledelsesstil*, der som nævnt omfatter begge ledelsesstile. Den estimerede model er illustreret i boks-diagrammet nedenfor

Analysemodel



I afsnit 4 introduceredes ledelsesværktøjerne resultatløn, fokus på lederudvikling- og evaluering samt fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv. De anvendes som yderligere forklarende variable i modellen.

5.1 Metode

Samtlige performancevariable er det, man i teorien kalder diskrete variable, hvorfor der i analysen anvendes sandsynlighedsmodeller. For de performancemål, hvor der er 3 udfald, anvendes en såkaldt *ordered probit model*, som netop tager højde for at den uafhængige variabel måles på ordinalskalaen. De estimater, som modellen resulterer i kan herefter bruges til at beregne *marginale effekter* for de 'yderste' kategorier. Tages eksempelvis performancemålet ''højt overskud', så viser marginaleffekten, hvilken effekt f.eks. dialogbaseret ledelsesstil har på sandsynligheden for at virksomheden har dette overskud. Tilsvarende kan effekten af højt fokus på trivsel på arbejdspladsen/balance mellem familie og arbejdsliv påvirke sandsynligheden for eksempelvis, at medarbejdertilfredsheden er høj.

Marginaleffekterne viser således, hvorledes de forklarende variable påvirker sandsynligheden for, at

- *Virksomhedens overskud er mindst 5 procent af omsætningen*
- *Virksomhedens har underskud*

- *Den relative effektivitet er lav, dvs. lederne har svaret ''meget lille eller meget lille''*
- *Den relative effektivitet er høj, dvs. lederne har svaret ''stor, meget stor''*

- *Medarbejdergennemstrømningen er lav, dvs. lederne har svaret ''0-2 procent''*
- *Medarbejdergennemstrømningen er høj, dvs. lederne har svaret ''over10 procent''*

- *Medarbejdertilfredsheden er høj, dvs. lederne har svaret ''stor, meget stor''*

- *Det gennemsnitlige sygefravær er lavt, dvs. lederne har svaret ''0-5 procent''*

Sandsynligheden, i det følgende kaldet marginaleffekterne tilfører definitorisk intervallet 0-1, og såfremt der er tale om en positiv effekt. Og omvendt ligger værdien af marginaleffekten i intervallet 0 til -1, såfremt effekten er negativ. Jo mindre kraftig effekten er desto tættere kommer den estimerede værdi på 0. Til gengæld er værdier der er høje, dvs. tæt på 1(-1) udtryk for, at den pågældende variabel har betydelige effekter på målvariablen

Endelig gælder, at effekterne naturligvis også skal vurderes på, om de er statistisk signifikante. Med statistisk signifikans menes, om man med betydelig sikkerhed kan sige at effekten faktisk *er* til stede, at den er 'reelt' forskellig fra nul og ikke tilfældig. I det følgende opereres der med tre

signifikansgrænser, 1 procent, 5 procent og 10 procent. Førstnævnte udtrykker, at sandsynligheden for, at den pågældende marginale effekt alligevel er 0 – på trods af den konkrete værdi, der kan være positiv/negativ - er lavere end 1 procent. Omvendt er 10-procents signifikansgrænsen det mildeste krav, der udtrykker, at sandsynligheden for at den marginale effekt er nul – på trods af, at der f.eks. er estimeret en positiv effekt – er under 10 procent. Signifikante effekter efter det strenge krav (1 procent) er angivet med tre stjerner (***) som mærke, effekter der er signifikante efter det mildere krav (5 procent) er angivet med to (**) og den laveste grad af statistisk signifikans er markeret med 1 stjerne (*). Effekter, der ikke har en markering med en eller flere stjerner, er således statistisk insignifikante, hvilket altså indebærer, at på trods af, at der vises en positiv/negativ effekt, så er usikkerheden så stor, at effekten lige så vel kunne være nul.

5.2 Resultater – private virksomheder

Tabel 4 hvorledes overvejende regelbaseret ledelse påvirker de fem performance indikatorer. De estimerede marginale effekter afslører at en høj grad af regelbaseret ledelse ikke har særligt omfattende statistisk signifikante effekter. Ses der på virksomhedens overskud er der hverken en signifikant effekt på sandsynligheden for et underskud eller et stor overskud. Det samme gælder virksomhedens effektivitet i forhold til andre virksomheder i branchen, hvor de estimerede sandsynligheder statistisk set lige så vel kunne være nul. Derimod er der en mere tydelige sammenhæng mellem regelbaseret ledelse og de mere ”bløde” performancemål.

Tabel 4. Betydningen af en høj grad af regelbaseret ledelse for performance.

Marginaleffekt +/-	Virkningen af regelbaseret ledelse (høj grad)		Marginaleffekt +/-
	Over/underskud		
0.031	Underskud	Stort overskud	-0.060
	Relativ effektivitet		
+0.032	Lav	Høj	-0.094
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
+0.193*	Høj	Lav	-0.124*
	Relativ medarbejdertilfredshed		
-----	Lav	Høj	-0.368***
	Gns. årligt sygefravær		
-0.211**	Højt	Lavt	-----

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er ’normalt’ signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Således giver en høj grad af regelbaseret ledelse en øget risiko for højere medarbejder-gennemstrømning, dvs. at sandsynligheden, for at medarbejdere selv siger deres job op, er højere.[17] Samtidigt er sandsynligheden for en højere medarbejdertilfredshed signifikant lavere, desto mere der styres af regler. Til gengæld er sygefraværet signifikant lavere, hvilket dog kan skyldes flere forhold, f.eks. også, at medarbejderne under styreformen måske har mindre lyst til at melde sig syg.

Effekterne af en høj grad af dialogbaseret ledelse er vist i tabel 5. Denne ledelsesstil har en (svag) positiv, men statistisk insignifikant estimeret effekt for bundlinjen. Overvejende dialogbaseret ledelse er også positivt forbundet med en høj effektivitet i virksomheden og estimaterne afviger stærkt signifikant fra nul. For de bløde mål, kan vi observere en høj og signifikant marginaleffekt på medarbejdertilfredsheden. Dette er i overensstemmelse med at en transformationsledelsesstil giver med tilfredse og engagerede medarbejdere. Dialog baseret ledelse er forventet negativt korreleret med medarbejdergennemstrømningen og et lavt sygefravær. Vores estimater peger også i denne retning, men de er ikke statistisk signifikante.

Tabel 5. Betydningen af en høj grad af dialogbaseret ledelse for performance.

Marginaleffekt - +	Virkningen af dialogbaseret ledelse (høj grad)		Marginaleffekt - +
	Over/underskud		
-0.038	Underskud	Stort overskud	+0.074
	Relativ effektivitet		
-0.103***	Lav	Høj	+0.030***
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0.071	Høj	Lav	+0.046
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	+0.268***
+0.096	*Gns. årligt sygefravær*		
	Højt	Lavt	------

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Endelig ses der på virksomheder med såvel en høj grad af regel- som dialogbaseret ledelse. Hvis regelbaseret ledelse har positiv effekt på en udfaldsvariabel og interaktionsvariablen har en positiv (negativ) effekt, indebærer det, at den regelbaserede ledelses positive effekt forstærkes (formindskes), når den kombineres med dialogbaseret ledelse. Men de estimerede marginaleffekter er imidlertid ikke særligt store, og samtlige er de statistisk insignifikante.

[17] Her skal man være opmærksom på, at der kan være omvendt kausalitet. Firmaer med en høj medarbejdergennemstrømning har ofte meget udviklede regelsystemer for tilrettelæggelsen af arbejdet, så at de mange nye ansatte hurtigt kan udføre opgaverne.

I det følgende ses på marginaleffekterne af forskellige ledelsesværktøjer. Af tabel 7 fremgår, at anvendelse af resultatløn har betydelige og positive marginale effekter på bundlinjemålet - de facto mindst dobbelt så store som de ovenfor diskuterede ledelsesformers effekter. Resultatet er ikke overraskende, idet resultatløn er en udpræget form for transaktionsledelse.

Tabel 6. Betydningen af samtidig regel og dialogbaseret ledelse – komplementær ledelse

- +	Kombination af regel- og dialogbaseret ledelse Performancevariabel:		- +
	Over/underskud		
+0.025	Underskud	Stort overskud	-0.049
	Relativ effektivitet		
-0.024	Lav	Høj	0.071
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0.068	Høj	Lav	+0.044
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	+0.181
	Gns. årligt sygefravær		
+0.095	Højt	Lavt	-----

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Tabel 7. Betydningen af anvendelse af resultatløn for performance

Marginaleffekt - +	Resultatløn		Marginaleffekt - +
	Over/underskud		
-0.076**	Underskud	Stort overskud	+0.148**
	Relativ effektivitet		
-0.027	Lav	Høj	+0.078
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
+0.203***	Høj	Lav	-0.131***
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	+0.063
	Gns. årligt sygefravær		
+0.026	Højt	Lavt	-----

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Anvendelse af resultatløn har en positiv (insignifikant) effekt på medarbejdertilfredsheden; men er forbundet med en højere medarbejdergennemstrømning.

Den højere medarbejderstrømning kan dog for eksempel være en konsekvens af en stærkere intern konkurrence mellem de ansatte i organisationer, som benytter sig af resultatlønsordninger. Men det kunne også afspejle, at virksomheder med en højere medarbejdergennemstrømning har et større behov at benytte sig af resultatløn som en motivationsfaktor.

Fokus på god ledelse, lederudvikling, -uddannelse og -evaluering har også positive effekter på flere af performance variablene. Det gælder således bundlinjen og effektiviteten i virksomheden; se tabel 8. Den førstnævnte effekt afviger imidlertid ikke signifikant forskellig fra nul. Til gengæld er der en betydelig og statistisk signifikant marginal effekt på relativ høj effektivitet. [18] Af de bløde performance indikatorer påvirkes kun medarbejdertilfredsheden positivt af et stærkt fokus på ledelsesudvikling. Effekten er dog til gengæld ganske stor og derfor også statistisk signifikant.

Tabel 8. Betydningen af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering

Marginaleffekt - +	Fokus på lederudvikling/uddannelse		Marginaleffekt - +
-0.038	*Over/underskud* Underskud	Stort overskud	+0.073
-0.076***	*Relativ effektivitet* Lav	Høj	+0.222***
+0.046	*Årlig medarbejdergennemstrømning* Høj	Lav	-0.029
----	*Relativ medarbejdertilfredshed* Lav	Høj	+0.314*
+0.030	*Gns. årligt sygefravær* Højt	Lavt	----

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Det sidste ledelsesværktøj, der analyseres, er fokus på arbejdsmiljø samt at skabe en balance mellem familie- og arbejdsliv. Dette værktøj er forbundet med numerisk 'pæne' marginaleffekter som er statistisk signifikante for samtlige performance indikatorer.[19] Et højt fokus på balancen mellem

[18] Her bør man dog, ligesom i et antal andre tilfælde, huske på, at virksomheder som har et stærkt fokus på god ledelse, lederudvikling og -evaluering sandsynligvis måske også i højere grad anvender resultatløn end andre virksomheder. Derfor kan den samlede effekt potentielt være større end de individuelle marginaleffekter.

[19] Et stærkt fokus på at skabe balance mellem arbejds- og familieliv er ikke uden omkostninger for arbejdsgiveren og kan således ses som en form for transaktionsledelse.

familie- og arbejdsliv har som minimum lige så store marginaleffekter og ofte større effekter end højt fokus på lederudvikling og -evaluering.

Den marginale effekt på medarbejdertilfredshed er højest af samtlige estimater for samtlige performancevariable. Effekten er således betydeligt højere end effekten af en høj grad af dialogbaseret ledelse og et højt fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering. Desuden er der også betragtelige marginaleffekter for lav og høj medarbejdergennemstrømning, samt lavt sygefravær.

Tabel 9. Betydningen af fokus på trivsel og balance mellem familie og arbejdsliv

Marginaleffekt - +	**Fokus på familie-arbejdslivsbalance**		Marginaleffekt - +
	Over/underskud		
-0.043*	Underskud	Stort overskud	+0.083*
	Relativ effektivitet		
-0.069***	Lav	Høj	+0.204***
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0.276***	Høj	Lav	+0.177***
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	+0.379***
	Gns. årligt sygefravær		
----	Højt	Lavt	+0.228***

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

5.3 Sammenfatning

Alt i alt viser den økonometriske analyse, at en del ledelsesvariable rent statistisk er signifikante, og flere er kvantitativt ganske betydende. Et interessant mønster, som vi også har set i tidligere undersøgelser - se nedenfor - men som er blevet mere tydeligt i den aktuelle rapport, er, at marginaleffekterne af ledelsesstilen er kvantitativt mindre end de enkelte ledelsesværktøjers marginale effekter på de fleste af performance-indikatorerne. Det vil sige, faktisk indhold ser ud til at betyde mere end ledelsesform og -stil.

6. Hvad har ændret sig – en sammenligning med undersøgelserne i 2006 og 2014.

Den første undersøgelse af betydningen af ledelsesstile, -værktøjer mv. fandt som nævnt tidligere sted i 2006[20], og den blev senere fulgt op af undersøgelsen i 2014, jf. ovenfor. Mens undersøgelsen i 2006 blev gennemført under den kraftige opgangskonjunktur i midt 00'erne så var dansk økonomi i 2014 fortsat præget af relativ lav vækst og højere arbejdsløshed som en følge af den finansielle krise og den dybe internationale recession. Herefter følger en række år med pæne vækstrater i dansk økonomi, hvilket 2019 undersøgelsen bør ses i lyset af. De makroøkonomiske rammer er således vidt forskellige i 2006, 2014 og 2019, hvilket givetvis kan have påvirket brugen af ledelsesstile og –værktøjer, men selvfølgelig også andet i virksomhederne.

6.1 Hvad har ændret sig fra 2006-2019 - ledelsesstilen?

I det følgende sammenlignes udvalgte resultater fra de tre undersøgelser. I tabel 10 vises således procentfordelingerne for de spørgsmål, der er indeholdt i den aktuelle undersøgelses spørgsmål 1. Den første søjle viser andelen, der har svaret *i høj eller meget høj grad*; mens søjlen til højre viser den andel, der svarer i *mindre grad/slet ikke*. Procentandelene i den midterste kategori *i nogen grad* vises ikke; men kan beregnes ved at fratrække andelene fra 100 procent. Typisk for så godt som alle besvarelser er, at andelen "i nogen grad" er ret stabil over tiden, og hvis der sker ændringer, så afspejler sig disse sig typisk i andelene for de to andre kategorier. Derfor er der for yderkategorierne anvendt en grøn markering, hvis der over tiden ses en ubrudt stigende tendens i procentværdierne. Tilsvarende er der anvendt en rød markering såfremt andelen er faldet jævnt gennem perioden.

Fokuseres der indledningsvist på ledelsesstile, har der været et ubrudt fald i andelen af virksomheder der i høj/meget høj grad har en centraliseret ledelsesstil, nemlig fra 38 procent i 2006 til 32 procent i 2019. Tilsvarende er der en markant vækst i andelen, der angiver, at ledelsesstrukturen er flad - fra 33 procent til 46 procent i 2019.

Samtidigt kan der også registreres nogle ændringer i ledelsesstilen. Af tabellen kan man se, at andelen af virksomheder som i høj/meget høj grad ledes med hjælp af regler, direktiver, ordrer og overvågning voksede fra 2006 til 2014, men faldt fra 2014 til 2019. Andelen er således forholdsvis stabil, dog med den undtagelse at ledelse gennem regler og direktiver er blevet mindre almindelig, eftersom andelen af virksomheder, hvor denne ledelsesstil kun praktiseres i mindre grad, har været støt faldende over hele perioden.

[20] Se Eriksson, Strøjer Madsen & Smith (2016), Eriksson & Smith (2007), samt Eriksson & Smith (2015)

Tabel 10. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i virksomheden, hvor du selv er ansat. 2006, 2014 samt 2019

Ledelsesstil	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Den er centraliseret	2006	38.0	23.9
	2014	35.4	25.9
	2019	31.9	26.4
Flad ledelsesstruktur	2006	32.8	32.0
	2014	40.4	25.9
	2019	46.3	21.0
Organisering i teams, selvstyrende gruppe	2006	26.8	35.9
	2014	31.4	31.0
	2019	40.7	23.1
Udøves via regler, direktiver	2006	21.8	41.4
	2014	27.2	37,3
	2019	24.5	33.2
Udøves via dialog, samarbejde	2006	34.9	42.5
	2014	41.2	22.9
	2019	56.5	15.0
Udøves via overvågning, opfølgning	2006	19.5	42.6
	2014	22.8	41.4
	2019	19.4	42.8
Udøves via holdninger, værdier	2006	37.1	23.5
	2014	43.6	21.4
	2019	50.7	16.6
Udøves gennem ordrer	2006	19.0	49.6
	2014	23.4	38.6
	2019	17.9	47.4
Udøves via motivation, gensidig respekt	2006	34.9	26.3
	2014	38.8	25.7
	2019	50.1	19.0
Ledelsen har mod til at skære igennem	2006	59.0	12.6
	2014	56.3	17.6
	2019	51.9	19.5

Note: En grøn markering, viser en ubrudt stigende tendens i procentværdierne. Tilsvarende er der anvendt en rød markering, såfremt andelen gennem perioden er faldet jævnt.

Ledelse, der i høj/meget høj grad udøves gennem dialog, samarbejde, holdninger, værdier, motivation og gensidig respekt, er vokset støt fra 2006 til 2019. Samtidig er andelen af respondenter, der vurderer at ledelsen i høj/meget høj grad har mod til at skære igennem og også tage ubehagelige

beslutninger, faldet jævnt fra 59 til 52 procent. Tilsvarende er andelen der i mindre grad/slet ikke har mod at skære igennem vokset fra 12 til 20 procent.

6.2. Hvad har ændret sig fra 2006-2019 i brugen af ledelsesværktøjer?

Tabel 11 viser ændringerne i fokus på lederudvikling mv. Mest markant er, at meget højt/højt fokus på lederudvikling og –uddannelse er aftaget betydeligt (markeret i rødt). Mens der i 2006 var over en tredjedel, der svarede, at der var meget/højt/højt fokus, er andelen i 2019 blot en femtedel. Omvendt er der en svag tendens til, at virksomhederne i mindre grad ikke fokuserer lederevaluering.

Tabel 11. Der er fokus på efteruddannelse og evaluering af lederne,2006,2014 samt 2019.

Procentandele	År	I meget høj/høj grad	I mindre grad/ slet ikke	
Vægt på at lederne deltager i lederudvikling/uddannelse	2006	35.0	40.0	
	2014	25.8	48.8	
	2019	21.8	42.4	
Vægt på systematisk evaluering af lederne	2006	29.2	48.1	
	2014	28.8	47.3	
	2019	29.0	43.0	
Tilbagevendende lederudviklingssamtaler	2006	44.1	33.6	
	2014	41.4	36.0	
	2019	42.2	31.6	

Der er tydeligvis et stigende fokus på at arbejdspladsen skal være familievenlig, jf. tabel 12. I 2006 svarede 26 procent, at fokus var meget højt/højt; men siden er andelen vokset, og i 2019 er andelen steget til over 40 procent; se tabel 12. Tilsvarende ses, at det er blevet langt mindre udbredt *ikke* at prioritere familievenlighed. Sammenlignet med 2006 er der således sket en halvering til under 20 procent af den andel, der angiver, at der ikke bliver lagt vægt på at gøre arbejdspladsen familievenlig.

Tabel 12. Der bliver lagt vægt på, at virksomheden er en familievenlig arbejdsplads.

Procentandele	År	I meget høj/høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads	2006	25.7	40.1
	2014	31.7	31,4
	2019	40.8	18.6

Tabel 13 viser hvordan anvendelse af resultatløn har ændret sig over tiden. Såvel i 2014 som 2019 er resultatløn mere udbredt hos ledelsen end for de øvrige medarbejdere, og der er samtidigt en tendens til at forskellen er mere udtalt i 2019 end i 2014. Dette ses for de forskellige performance mål, som resultatlønnen er knyttet til. Og samtidigt er andelen, som angiver at der ikke anvendes resultatløn faldet for ledere, medens andelen er nogenlunde konstant for de øvrige medarbejdere.

Tabel 13. Anvendelse af resultatløn, 2006, 2014 samt 2019.

År	2006*	2014	2019	2014	2019
		Medarbejdere		Ledere	
Resultatløn er knyttet op til:		%		%	
Egen performance målt med hjælp af produktionsmålene	-	12.4	16.2	19.0	23.4
Performance af gruppe målt med hjælp af produktionsmålene	-	7.4	10.2	11.6	16.2
Arbejdspladsens performance målt med hjælp af produktionsmålene	-	8.7	10.4	12.3	16.5
Hele firmaets performance målt med hjælp af produktionsmålene	-	19.5	21.9	24.0	32.8
Ingen resultatløn	53,1*	56.6	56.7	39.3	36.3
Ved ikke	9,1*	12.5	7.0	19.0	13.0

*2006 tal dækker alle ansatte, dvs. både ledere og medarbejdere.

2006 undersøgelsen rummer ikke sammenlignelige oplysninger om anvendelse af resultatløn, bortset fra den samlede andel af medarbejdere og ledere, der angiver, at der overhovedet ikke anvendes resultatløn. I 2006 kunne denne andel beregnes til ca. 53 procent, hvilket umiddelbart virker foreneligt med andelen af medarbejdere og ledere, der angiver, at der i virksomheden ikke fandtes resultatløn i 2014 samt 2019.

6.3 Bruttoændringer

Tabellerne ovenfor er baseret på tværsnitsobservationer fra tre tidspunkter, og det er værd at huske på, at respondenterne ikke nødvendigvis er de samme personer i alle tre undersøgelser. For de personer, der går igen i undersøgelserne, gælder desuden, at de ikke nødvendigvis er ansat i de samme virksomheder og organisationer på tværs af undersøgelsestidspunkterne.

For undersøgelsen i 2019 er det i størst muligt omfang forsøgt at identificere virksomheder, som også var til stede i 2014 undersøgelsen for således at opnå et større antal respondenter fra samme firmaer og arbejdspladser. Herved bliver det muligt at se på ændringerne i virksomheder og arbejdspladser, som er repræsenteret i populationen af respondenter såvel i 2014 som 2019. Det er værd at bemærke, at antallet virksomheder nedenfor ikke nødvendigvis er repræsentative for hele stikprøven. Svarene, der er anvendt i såvel 2019 som 2014, adskiller sig måske i flere tilfælde fra de øvrige virksomheder i stikprøverne, dvs. i de virksomheder, der kun var med i 2019 eller i 2014.

Tabel 14 præsenterer ændringerne i ledelsesstil samt brugen af ledelsesværktøjer ved hjælp af såkaldte transitions-matricer. Herved forstås, at man for et konkret firma følger, hvorledes svarene på de samme spørgsmål har ændret sig. Såfremt der f.eks. er 100 firmaer, der på et spørgsmål i 2014 tilhører svaret i kategori 1, følger man altså, i hvilke kategorier, dvs. 1,2,3…. de 100 firmaer befinder sig i 2019. I alt kan der identificeres 371 virksomheder, der var repræsenteret i såvel 2014 og 2109.

Tabel 14. Udviklingen i virksomhedens ledelsesstil fra 2014 til 2019, antal og procent (angivet i parentes).

	Ledelsesstil	2019			
		Regelbaseret	Dialogbaseret	Både regel- og dialogbaseret	I alt 2014
2014	Regelbaseret ledelse	11 (28)	12 (30)	17 (43)	40 (100)
	Dialogbaseret ledelse	10 (8)	62 (52)	47 (40)	119 (100)
	Både regel- og dialogbaseret ledelse	27 (13)	64 (30)	121 (57)	212 (100)
I alt 2019		48 (13)	138 (37)	185 (50)	371 (100)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 og 2019. Anm. Tallene i tabellen bygger på adspurgte ledere i de virksomheder, der både deltog i undersøgelsen i 2014 og 2019. Tallene i parentes angiver den vandrette fordeling.

Ses der indledningsvist på ændringerne i ledelsesstilen – fortsat for private virksomheder – sondres der i overensstemmelse med analysen ovenfor mellem tre ledelsesstile: overvejende regelbaseret ledelse, overvejende dialogbaseret ledelse samt ledelse som kombinerer elementer af både regel- og dialogbaseret ledelse, ovenfor kaldet komplementær ledelse. Diagonalen (i rødt) viser det antal virksomheder, hvor ledelsesstilen er uændret.

Kun 11 ud af 40 virksomheder, der havde overvejende regelbaseret ledelse i 2014, eller ca. 28 procent angiver, at ledelsesstilen fortsat er den samme fem år senere – i 2019. Det forholder sig noget anderledes for virksomheder med dialogbaseret ledelse i 2014. Her har godt halvdelen (52%)

fortsat den samme ledelsesstil. Tilsvarende er 121 ud 212 virksomheder, hvor der i såvel 2014 som 2019 var en regel-og dialogbaseret ledelsesstil, altså godt og vel halvdelen af virksomhederne (57%).

Ser vi dernæst på skift i ledelsesstil observerer vi, at 29 virksomheder har forladt den regelbaserede stil, 57 har forladt den dialogbaserede stil og endelig har 91 virksomheder ikke længere end kombineret regel/dialog baseret stil. Omvendt er der brutto blevet 37 flere virksomheder med regelbaseret stil, brutto 76 flere virksomheder med dialogbaseret stil og endelig modtager regel/dialogbaseret stil 64 virksomheder.

Nettoforskydningerne er således: +8, +19 samt -27 virksomheder for hhv. regelbaseret-, dialogbaseret og regel/dialogbaseret ledelsesstil, eller hhv. 2,5, 6,0 samt minus 8,5 i procent af samtlige virksomheder. Nettoændringerne er således markant mindre end bruttoændringerne. Antallet med regel/dialogbaseret ledelsesstil er faldet noget. Alt i alt ser der således ud til at være en lille tendens til, at ledelsesstilen enten bliver mere udpræget regelbaseret eller dialogbaseret. Dog skal det bemærkes, at den stadigvæk klart mest brugte ledelsesstil i såvel 2014 som 2019 (blandt de virksomheder, der vel at mærke er med i begge undersøgelser) er kombinationen af regel- og dialogbaseret ledelse. Antallet er større end det samlede antal firmaer med i overvejende dialog- og regelbaseret ledelse.

Tabel 15 indikerer, at der har været ret små nettoændringer mellem 2014 og 2019 når det drejer sig om lederudvikling og –evaluering. Men bag dette skjuler sig imidlertid igen betydelige bruttobevægelser. Her kan det noteres, at virksomheder, der i 2014 intet fokus havde på lederudvikling og –evaluering, har en højere sandsynlighed for befinde sig i denne kategori også fem år senere end de virksomheder der i begge år var i kategorierne lavt eller højt fokus.

Tabel 15. Udviklingen i fokus på lederudvikling og –evaluering fra 2014 til 2019, antal virksomheder og procent (angivet i parentes).

		2019			
	Grad af fokus	Intet fokus	Lavt fokus	Højt fokus	I alt 2014
2014	Intet fokus	70 (56)	23 (19)	31 (25)	124 (100)
	Lavt fokus	23 (38)	19 (31)	19 (31)	61 (100)
	Højt fokus	27 (33)	19 (31)	37 (45)	83 (100)
I alt 2019		120 (45)	61 (23)	87 (32)	268 (100)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 og 2019. Anm. Tallene i tabellen bygger på adspurgte ledere, der både deltog i undersøgelsen i 2014 og 2019.

Dernæst gælder, at selv om der er ingen netto ændring er i antallet med lavt fokus, så er der betydelige bruttoflows. En tredjedel har således bevæget sig i retning mod intet fokus og en anden tredjedel til et højt fokus. Endelig gælder, at bevægelserne til og fra højt fokus også er betydende, 31 hhv.45%.

Resultaterne tyder på at fokus på lederudvikling og –evaluering i virksomheder ikke er særlig vedvarende over tiden. En mulighed er, at et højere eller højt fokus påvirkes af aktuelle (kortsigts) problemer i organisationen, og at når disse er adresseret, går man tilbage til det oprindelige niveau.

For udviklingen i fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv gælder, at denne kendetegnes ved relativt beskedne *netto*ændringer; se tabel 16. Andelen virksomheder med *intet fokus* på disse aspekter af ansættelsesrelationerne er faldet noget, fra 32 til 28 procent, og dette skyldes hovedsagelig at antallet med et lavt fokus er vokset. Antallet med et højt fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv er stort set uændret; omtrent en fjerdedel af firmaerne findes i denne gruppe.

Men bag de uændrede tal skjuler sig imidlertid meget store bruttoforskydninger til og fra bestanden. Således er der blot 31 virksomheder eller 33 procent af virksomhederne, der har et højt fokus i såvel 2014 som i 2019. Noget lignende gælder for virksomheder uden fokus på trivsel og balance.

Tabel 16. Udviklingen i fokus på medarbejdertrivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv fra 2014 til 2019, antal virksomheder og procent (angivet i parentes).

	Ledelsesstil	2019			
		Intet fokus	Lavt fokus	Højt fokus	I alt 2014
2014	Intet fokus	43 (34)	54 (43)	29 (23)	126 (100)
	Lavt fokus	52 (31)	85 (50)	32 (19)	169 (100)
	Højt fokus	13 (14)	50 (53)	31 (23)	94 (100)
I alt 2019		108 (28)	189 (49)	92 (24)	389

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen 2014 og 2019. Anm. Tallene i tabellen bygger på adspurgte ledere, der både deltog i undersøgelsen i 2014 og 2019.

Tabel 17 beskriver tilsvarende udviklingen i anvendelsesgraden af resultatløn. Her kan det noteres, at såfremt en virksomhed i 2014 ikke anvendte resultatløn er sandsynligheden for at dette også er tilfældet i 2019 i omtrent 70 procent af firmaerne. Tilsvarende andele for kategorierne nogen grad og høj grad ligger under 50 procent, 44% hhv. 22%. Brugen af resultatløn er vokset. Halvdelen af denne udvikling skyldes et fald i antallet med ingen brug af resultatløn, den anden halvdel vækst i antallet med nogen og især i høj anvendelsesgrad af resultatløn

.

Alt i alt tyder tabellerne 14-17 på at bruttoændringerne er ret store i forhold til nettoændringerne. Selv om man selvfølgelig bør tage højde for at det drejer om et særligt udsnit af populationen af virksomheder, peger resultaterne på, at der er en betydelig dynamik i ledelsesstil, lederudvikling, mv. end umiddelbart antaget.

Tabel 17.- Udviklingen i anvendelsesgraden af resultatløn fra 2014 til 2019, antal virksomheder og procent (angivet i parentes).

	Resultatløn	2019			
		Ingen/lav	Nogen	Høj	Ialt
2014	Ingen/lav	169 (69)	51 (21)	26 (11)	246 (100)
	Nogen	39 (39)	44 (44)	16 (16)	99 (100)
	Høj	10 (11)	13 (14)	21 (22)	94 (100)
I alt 2019		218 (56)	108 (28)	63 (16)	389 (100)

6.4. Sammenligning af analyserne i 2006, 2014 og 2019.

I det følgende sammenlignes resultaterne fra de økonometriske analyser i 2006, 2014 og 2019. Visse variable er således dannet anderledes; men dog med så betydeligt overlap, at en valid sammenligning af marginaleffekter er mulig.

Regelbaseret ledelse

Regelbaseret ledelse, der er defineret på samme måde i alle 3 undersøgelser havde i modsætning til 2006 undersøgelsen klare og statistisk signifikante effekter i 2014 undersøgelsen. I nærværende undersøgelse er effekterne mindre klare. Der er således ingen signifikante effekter på effektivitet og overskud. Til gengæld ses som forventet og i lighed med 2014-undersøgelsen, at regelbaseret ledelse medfører øget medarbejdergennemstrømning og mindre medarbejdertilfredshed.

Tabel 18. Regelbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Regelbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	-	-	-
Mindsker relativ effektivitet	-	√*	-
Øger medarbejdergennemstrømning	-	√ ***	√*
Mindsker medarbejdertilfredshed	-	√***	√
Øger sygefraværet	-	√***	√#***

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans. #Mindsker sygefravær

Dialogbaseret ledelse

Ren dialogbaseret ledelse har i nærværende undersøgelse i markant mindre grad signifikante effekter på performancevariablene end tilfældet var i 2006 og 2014. Hvor virksomhedens overskud, omsætningsvækst og effektivitet og tilfredshed blev påvirket signifikant positivt af dialogbaserede ledelsesformer og sygefraværet negativt i 2014 ses der kun effekter på effektivitet og sygefravær i 2019.

Tabel 19. Dialogbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Dialogbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	√	√*	-
Øger effektivitet	√	√***	√***
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	-	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√***	√***
Mindsker sygefraværet	√	√**	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Dialog- og regelbaseret ledelse

I 2014 undersøgelsen blev ledelsesstilen 'komplementær' ledelse introduceret. Som nævnt ovenfor, dækker kategorien over virksomheder, der både har en regel- og dialogbaseret ledelsesstil. I boksen nedenfor kan man se, at for denne ledelsesstil er der meget klare og positive effekter i 2014-undersøgelsen, mens det forholder sig stik modsat i 2019. Ingen effekter er signifikante, om end effektens fortegn er ens ift. 2014. Kategorien fylder dog relativt mere end tidligere i nærværende undersøgelse, hvilket måske har til følge, at den omfatter mere heterogene virksomheder end tidligere.

Tabel 20. Dialog- og regelbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Dialogbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	√*	-
Øger effektivitet	√***	-
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√#**	-
Øger medarbejdertilfredshed	√***	-
Mindsker sygefraværet	-	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans. # lig 'øger'

Anvendelse af resultatlønsformer

Resultatløn indgik, jf. ovenfor ikke på helt samme måde i 2006 undersøgelsen som i de senere undersøgelser, der i øvrigt også adskiller sig lidt fra hinanden. Med disse forbehold in mente, ses at resultatlønsformer har samme signifikans i 2014 og 2019. Dvs. der findes positive effekter for såvel overskud som medarbejdergennemstrømningen, begge i opadgående retning.

Tabel 21. Resultatløn: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	-	√***	√**
Øger effektivitet	-	-	-
Øger medarbejdergennemstrømning		√*	√***
Mindsker medarbejdertilfredshed	-	-	-
Mindsker sygefraværet	-	-	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Fokus på god ledelse og lederudvikling

Fokus på god ledelse og lederudvikling indgår lidt anderledes i 2006 undersøgelsen end i de senere undersøgelser. Men den usikkerhed, der er i sammenligningen, ses at højt fokus på god ledelse, lederudvikling, og lederevaluering har signifikante effekter i alle tre undersøgelser – flest i 2014 undersøgelsen.

Tabel 22. Fokus på god ledelse og lederudvikling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	√	√***	-
Øger effektivitet	√	√***	√***
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	√#**	-
Øger medarbejdertilfredshed	-	√*	√*
Mindsker sygefraværet	√	√*	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans. # lig 'øger'

Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv

Undersøgelserne i 2006 og 2014 er ikke helt sammenlignelige, og der er også forskel på definition af variablen i 2014 og 2019, hvor variablen fanger balance og trivsel; men ikke arbejdsmiljø. Alligevel er det vurderingen, at sammenligning over tid er valid, idet variablen i høj grad er udtryk for de samme værdier i virksomheden.

Resultaterne fra 2006 og 2014 undersøgelserne bekræftes tydeligvis i 2019 undersøgelsen. Virksomheder, der er opmærksomme på, at der skal være trivsel og balance i familie- og arbejdslivet performer altså bedre på alle parametre end andre virksomheder gør.

Tabel 23. Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger virksomhedens overskud	√	√***	√*
Øger effektivitet	√	√***	√***
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	√***	√***
Øger medarbejdertilfredshed	√	√***	√***
Mindsker sygefraværet	√	√***	√***

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Sammenfatning

Sammenligning af de 3 undersøgelser resulterer i forskellige resultater og ensartethed, hvad angår effekterne af ledelsesstile og ledelsesværktøjer på performancevariablene. Betragtes først *ledelsesstile* viser analysen ovenfor et uklart mønster. Når det drejer sig om virkningerne af overvejende regelbaseret ledelse var effekterne klart mest til stede i 2014 undersøgelsen. I den aktuelle undersøgelse er der blot en svag effekt på medarbejdergennemstrømning og samt en signifikant effekt på mindre sygefravær.

Derimod er der mere sammenfald mellem de 3 undersøgelser, når det drejer sig om betydningen af den dialogbaserede ledelsesstil. I 2006 undersøgelsen var der klare og signifikante effekter på alle performancevariablene. Dette gentog sig næsten i 2014 undersøgelsen; men i nærværende undersøgelse ser betydningen af denne ledelsesstil ud til at være yderligere aftaget. Dels kan der ikke spores nogen effekt på overskuddet (det skal dog bemærkes at denne effekt i 2014 kun var svagt signifikant), og ledelsesstilen har ingen effekt for medarbejdergennemstrømning og sygefravær. Til gengæld kan der som i 2014, fortsat konstateres stærkt signifikante effekter på med-arbejdertilfredshed og ikke mindst effektiviteten. Overraskende nok kan der ikke påvises nogle effekter af samtidig brug af regel- og dialogbaseret ledelse. Dette står i klar kontrast til resultaterne i 2014 undersøgelsen, hvor der for flere af performance variablene var tydelige og signifikante effekter.

Til gengæld viser det sig, at 'Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv' giver nærmest de samme resultater i 2014 undersøgelsen og den aktuelle undersøgelse. I begge tilfælde betydelige og signifikante effekter på performance-målene. Meget tyder således på, at netop dette værktøj har vedvarende betydning for de ansatte i virksomhederne og forventeligt virksomhedernes øvrige performance på sigt. Anvendelse af resultatløn har også næsten identiske effekter i 2014 og 2019. Dette værktøj øger virksomhedens overskud, men har samtidigt den effekt, at medarbejdergennemstrømningen øges. Til gengæld er der færre signifikante effekter af fokus på god ledelse og lederudvikling. Mens der i 2014 undersøgelsen var klare effekter på samtlige performancevariable, ses der i den aktuelle undersøgelse kun en stærk signifikant effekt, når det drejer sig om relativ effektivitet samt en lidt svagere signifikant betydning for medarbejdertilfredsheden.

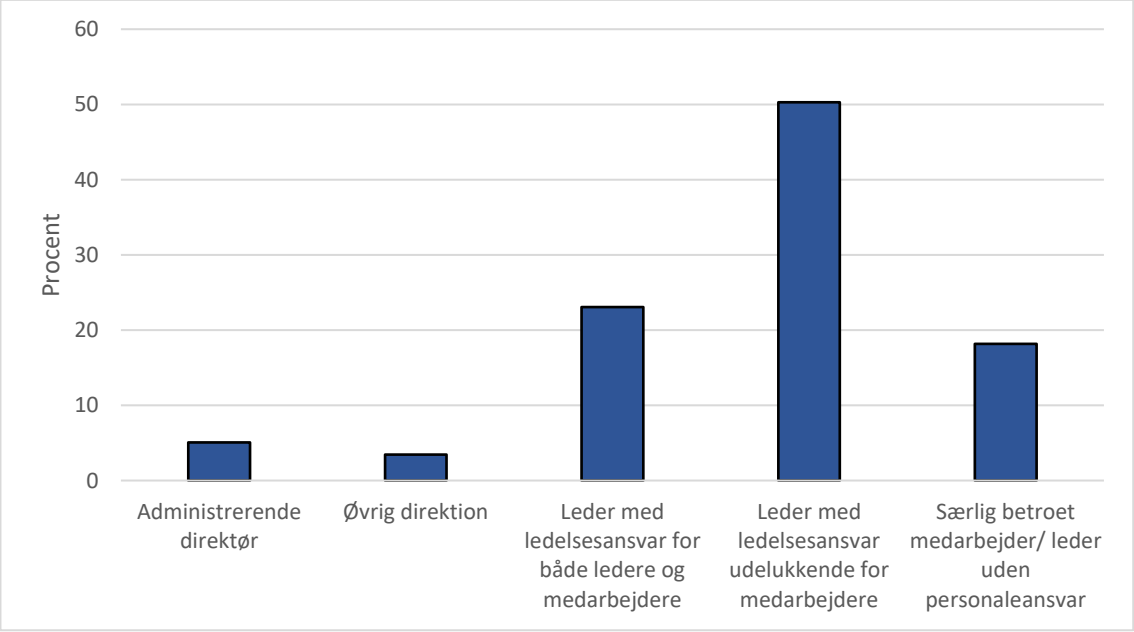
7. Ledelse i offentlige arbejdspladser, selvejende institutioner og non-profit organisationer – den ikke-private sektor

Foruden ansatte i den private sektor rummer undersøgelsen også svar fra ledere, der er ansat i den 'ikke-private sektor'. Herved forstås stat, regioner, kommuner, non-profit organisationer samt selvejende institutioner. Det er vigtigt at være opmærksom på, at den ikke-private sektor er noget mere heterogen end den private sektor. På statslige arbejdspladser dækker lederbegrebet i princippet over alt fra departement chefer, direktører, kontorchefer, ledere i forsvaret etc. I kommunerne kan lederbegrebet dække over f.eks. kommunaldirektører forvaltningschefer, ledere af plejehjem, ældrecentre, børnehaver mv. Større selvejende institutioner udgøres blandt andet af museer, videregående uddannelses- og forskningsinstitutter osv. og non-profit organisationer omfatter velgørenheds-organisationer, interesseorganisationer mv.

Det er oplagt, at der er tale om meget forskellige arbejdssteder of ledelsesfunktioner sammenlignet med private virksomheder. I analyserne nedenfor viser dette forhold sig ved, at de sammenhænge, der kan konstateres mellem performance og ledelsesstile og –værktøjer bliver noget svagere. Samtidigt er antallet af observationer betydeligt lavere, end tilfældet er for den private sektor, nemlig blot 502 i alt. Det lave antal observationer umuliggør i praksis, at data kan deles yderligere op.

De ledere, som medvirker i denne del af undersøgelsen, fordeler sig med 87 ledere i staten, 32 ledere i regionerne, 176 ledere i kommunerne, 120 i selvejende institutioner samt 87 i såkaldte non-profit organisationer.

Figur 32. Ledere opdelt efter stillingstype, ikke-private virksomheder.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. A. Figuren bygger på 502 svar.

Figur 32 viser fordelingen efter stillingstype. Sammenligner man fordelingen med den tilsvarende figur for den private sektor gælder det, at der er relativt flere administrerende direktører, relativt færre i den øvrige direktion, og en betydelig større andel - næsten halvdelen - af ledere med ansvar udelukkende for medarbejdere. Til gengæld er der relativt færre betroede medarbejdere uden personalesansvar. Overordnet set afspejler fordelingen, hvad man kunne forvente for ikke-private arbejdssteder.

7.1 Ledelsesform og arbejdspladskultur, ikke-private virksomheder og institutioner

I lighed med den private sektor er der også spurgt om ledelsesstile på det arbejdssted, hvor den 'ikke-private' ansatte leder er ansat. Tabel 24 indeholder således de samme spørgsmål som i tabel 1, hvorfor fordelingerne umiddelbart kan sammenlignes.

Tabel 24. Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af 'virksomheden', hvor du selv er ansat?

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Den er centraliseret	8,9	20,8	36,4	27,0	6,9
Den udøves gennem regler og direktiver	8,0	19,0	34,9	28,3	9,8
Den udøves gennem overvågning og opfølgning	4,4	10,0	23,8	41,0	20,8
Den udøves gennem ordrer	3,6	7,6	24,4	42,9	21,4
Der er en flad ledelsesstruktur	16,4	18,6	31,7	22,0	11,2
Den er organiseret i teams og selvstyrende grupper	18,1	31,3	31,3	14,5	4,8
Beslutninger uddelegeres så vidt muligt	10,8	36,1	34,9	14,8	3,4
Den udøves gennem dialog og samarbejde	27,3	34,3	23,1	13,3	2,0
Den udøves gennem holdninger og værdier	23,2	30,9	29,5	13,4	3,0
Den udøves gennem motivation og gensidig respekt	23,9	33,1	27,3	11,6	4,2
Ledelsen mangler ikke mod til at skære igennem, og evt. træffe ubehagelige beslutninger	15,1	30,0	29,4	15,5	10,1
Topledelsen kan karakteriseres ved stærkt lederskab (visionær, inspirerende, lægger vægt ved virksomhedens evner at lære af og tilpasse sig til ændringer)	14,6	30,3	29,5	19,2	6,4

Personer, der har svaret 'ved ikke' indgår ikke i tabellen. Bortset fra det øverste spørgsmål, hvor antallet af personer, der svarer 'ved ikke' er 21 svinger antallet mellem 0 og 5.

Generelt er der en tendens til, at ledelsesstrukturen på de ikke private arbejdspladser er mindre centraliseret, og at ledelsen i mindre grad udøves gennem, overvågning og ordrer end tilfældet er for den private sektor. Til gengæld er ledelsesstile med teams og selvstyrende grupper, dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt gensidig respekt og motivation mere udbredt på de ikke-private arbejdssteder end tilfældet er i de private virksomheder. Dette afspejler, at det oftere i ikke-private organisationer er sværere eller ikke ønskværdigt at udøve forskellige former for transaktionsledelse, se Dixit (2002). Mod at skære igennem og stærkt lederskab (begge er et mål for transformationsledelse) er også noget mere forekommende i den ikke-private sektor.

Sammenlignet med 2014-undersøgelsen, se Eriksson & Smith (2015), peger fordelingerne i tabellen i samme retning. Dog er der en tendens til at ledelsesstile med teams og selvstyrende grupper, dialog og samarbejde, holdninger og værdier samt gensidig respekt og motivation er mere udbredt i nærværende undersøgelse, se i øvrigt den mere detaljerede sammenligning nedenfor.

7.2 Ledelsesværktøjer i den ikke-private sektor

Udbredelsen af resultatløn fremgår af tabel 25. Tabellen viser tydeligvis, at resultatløn er langt mindre udbredt i den ikke-private sektor end i den private, jf. tabel 8. Blandt lederne er individbaseret resultatløn er den mest udbredte form (11.8%). Det er værd at bemærke, at kun godt 3 procent svarer, at individbaseret gives til medarbejdere. Og samtidigt angives andelen, hvor der slet ikke er nogen resultatløn til hhv. knap 84 procent for medarbejdere og godt 2/3 for ledergruppen.

Tabel 25. Resultatløn, anvendelse og performancemål

Resultatlønnen er knyttet op til	Medarbejdere %	Ledere %
Egen performance målt med hjælp af produktionsmålene	3,4	11,8
Performance af gruppe (herunder skift, hold) målt med hjælp af produktionsmålene	2,8	5,4
Arbejdspladsens (arbejdssted, afdeling) performance målt med hjælp af produktionsmålene	3,0	6,0
Hele firmaets performance målt med hjælp af produktions-målene	4,2	7,2
Ingen resultatløn	83,9	67,5
Ved ikke	7,2	12,7

Anm. Tabellen angiver, hvilke performancemål resultatløn er knyttet op til. Man kan således have afkrydset flere muligheder, hvis resultatlønnen afhænger af flere forskellige performancemål. Procenterne i søjlerne summerer derfor ikke til 100. I alt bygger tabellen på 502 svar.

Ses der på lederudvikling og personalepolitik for ledergruppen (summen af procenterne for kategorierne ’i meget høj grad’ og ’i høj grad’) er det generelle billede, at virksomhederne anvender instrumenterne i varierende grad. Lederudviklingssamtaler ser ud til at være det mest udbredte; men

til gengæld er det en ganske lille andel, der har uddannelsesplaner for deres ledere på trods af, at det er langt mere udbredt at få tilbudt en sådan og ikke mindst, at der bliver lagt stor vægt på efteruddannelse af ledere! Den ikke-private sektor har også sjældent en nedskreven politik specielt for ledergruppen, at langt fra alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse samt i tråd med sidstnævnte, at mentorordninger er meget lidt brugt. Tilsvarende er det bemærkelsesværdigt, at systematisk evaluering af ledelsen ikke finder sted i højere grad en tilfældet er.

Sammenlignet med virksomheder i den private sektor bliver der i organisationer i den ikke-private sektor lagt større vægt på at lederne deltager i lederudvikling og - efteruddannelse, at enkelte ledere har en uddannelsesplan der er fast tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler. Forskellene mellem de to sektorer fremstår som ret store, og man kan stille spørgsmålet, hvorvidt forskellene er reelle eller afspejler af fokus på ledelse og lederudvikling er nyt i især offentlig sektor, mens fokus på ledelse har en længere historie i virksomheder i profitsektoren.

Tabel 26. Lederudvikling og personalepolitik for ledergruppen, procentvis fordeling.

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ialt
Virksomheden har et formuleret regelsæt for god ledelse	12,6	23,8	25,3	18,2	20,1	100
Der bliver lagt vægt på, at lederne deltager i lederudvikling / efteruddannelse	15	27,6	27,9	18,3	11,2	100
Alle nyudnævnte ledere bliver tilbudt lederuddannelse	14,7	20,2	22,1	21,3	21,6	100
Den enkelte leder har en uddannelsesplan	35,2	27,3	21,5	7,2	37,3	100
Virksomheden har en nedskreven personalepolitik specielt for ledergruppen	8	12,7	17,2	19,2	42,9	100
Der foregår systematisk evaluering af lederne	8	17,4	30,1	23	21,4	100
Der er faste tilbagevendende ledelsesudviklingssamtaler mellem lederen og nærmeste overordnede	21,5	27,3	21,5	20,4	9,3	100
Der er mentorordninger for nyudnævnte ledere	5,2	10,1	18,9	23,8	41,9	100
Virksomheden medvirker til at etablere interne netværk mellem lederne	10,7	20,9	27,2	21,7	19	100
Virksomheden medvirker til at etablere netværk med ledere i andre virksomheder	5,6	15	21,7	26,8	30,8	100

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 2. Tabellen bygger på mellem 467 og 482 besvarelser. 'Ved-ikke' svar, varierer mellem 7 og 29 besvarelser.

8. God ledelse og performance i ikke-private virksomheder og institutioner – økonometriske analyser.

I afsnit 4 analyseredes betydningen af ledelsesstil og værktøjer for virksomhedernes performance i en private sektor. I det følgende gentages analysen for den ikke-private sektor. Performancemålene udgøres af relativ effektivitet, tilfredshed, sygefravær, og medarbejdergennemstrømning. Virksomhedens overskud indgår i sagens natur ikke.

8.1 Ledelsesstil og performance – ikke-private virksomheder og institutioner

Det følgende rummer en grafisk præsentation af sammenhængen mellem de 4 performancemål og de samme ledelsesstil-indikatorer. Ledelsesstilen defineres som i de private virksomheder, se afsnit 4.2.

Den dialog baserede ledelsesform er således fortsat dannet ud fra delspørgsmålene

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

1. Den udøves gennem dialog og samarbejde
2. Den udøves gennem holdninger og værdier
3. Den udøves gennem motivation og gensidig respekt

Regelbaseret ledelse er konstrueret ud fra delspørgsmålene

Hvordan vil du beskrive ledelsesformen i den del af virksomheden, hvor du selv er ansat

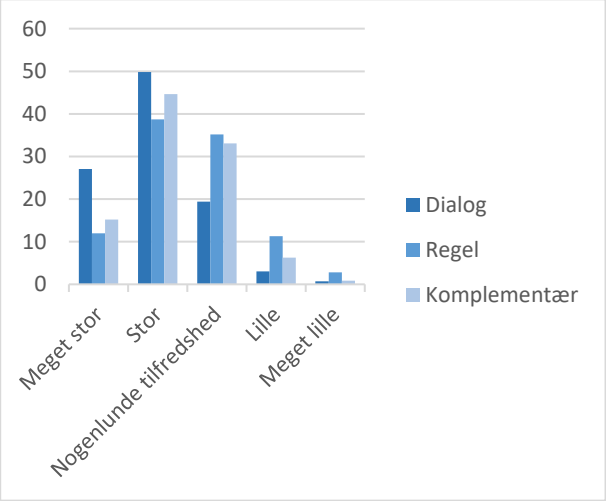
1. Den er centraliseret
2. Den udøves gennem regler og direktiver
3. Den udøves gennem overvågning og opfølgning
4. Den udøves gennem ordrer

I lighed med resultaterne for den private sektor viser figurerne 33-36 tydeligvis en potentiel sammenhæng mellem ledelsesstil og performance.

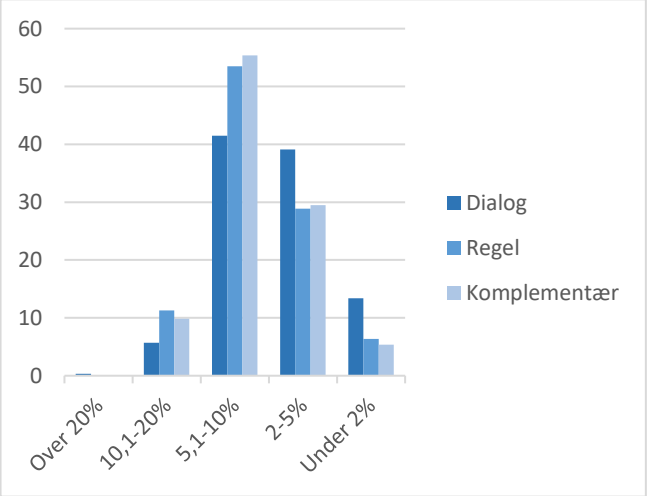
Ses der indledningsvist på medarbejdertilfredshed er der blandt virksomhederne med en overvejende dialogbaseret ledelsesstil en meget stor eller stor medarbejdertilfredshed, der udgør 77%, medens tilsvarende andel for komplementær og regelbaseret ledelsesstil er lidt mindre end 60 hhv. ca. 50%.

For sygefraværet er der dog generelt ikke store forskelle mellem ledelsesstilene. Dog er andelen med et lavt sygefravær lidt lavere for arbejdssteder med en overvejende dialogbaseret stil.

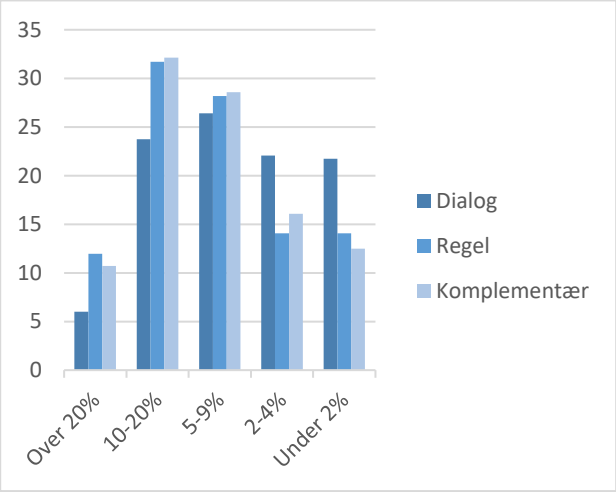
Figur 33. Sammenhængen mellem ledelsesstile og medarbejdertilfredsheden i virksomheden.



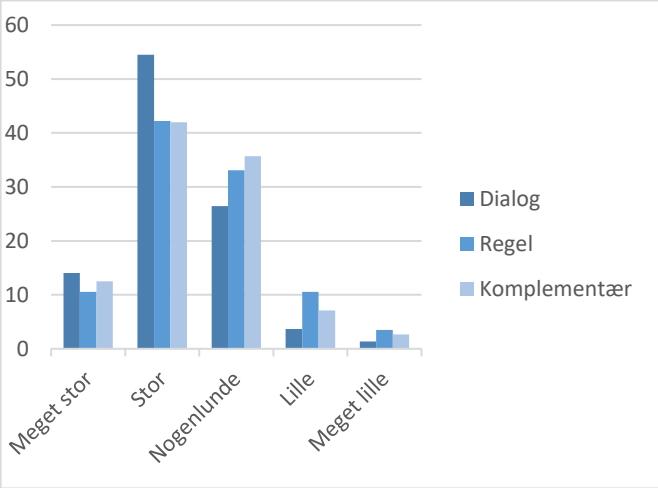
Figur 34. Sammenhængen mellem ledelsesstile og det gennemsnitlige sygefravær i virksomheden.



Figur 35. Sammenhængen mellem ledelsesstile og medarbejdergennemstrømningen.



Figur 36. Sammenhængen mellem ledelsesstile og effektiviteten på arbejdspladsen.



Ved 'dialogbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af spm.1.6, spm.1.8 og spm.1.10 er mindre end 8. Ved 'regelbaseret' ledelsesstil forstås at virksomhedens sum af spm.1.1, spm.1.5, spm.1.7 og spm.1.9 er mindre end 11. Figurerne bygger i modsætning til figur 12-18 på samtlige 538 observationer.

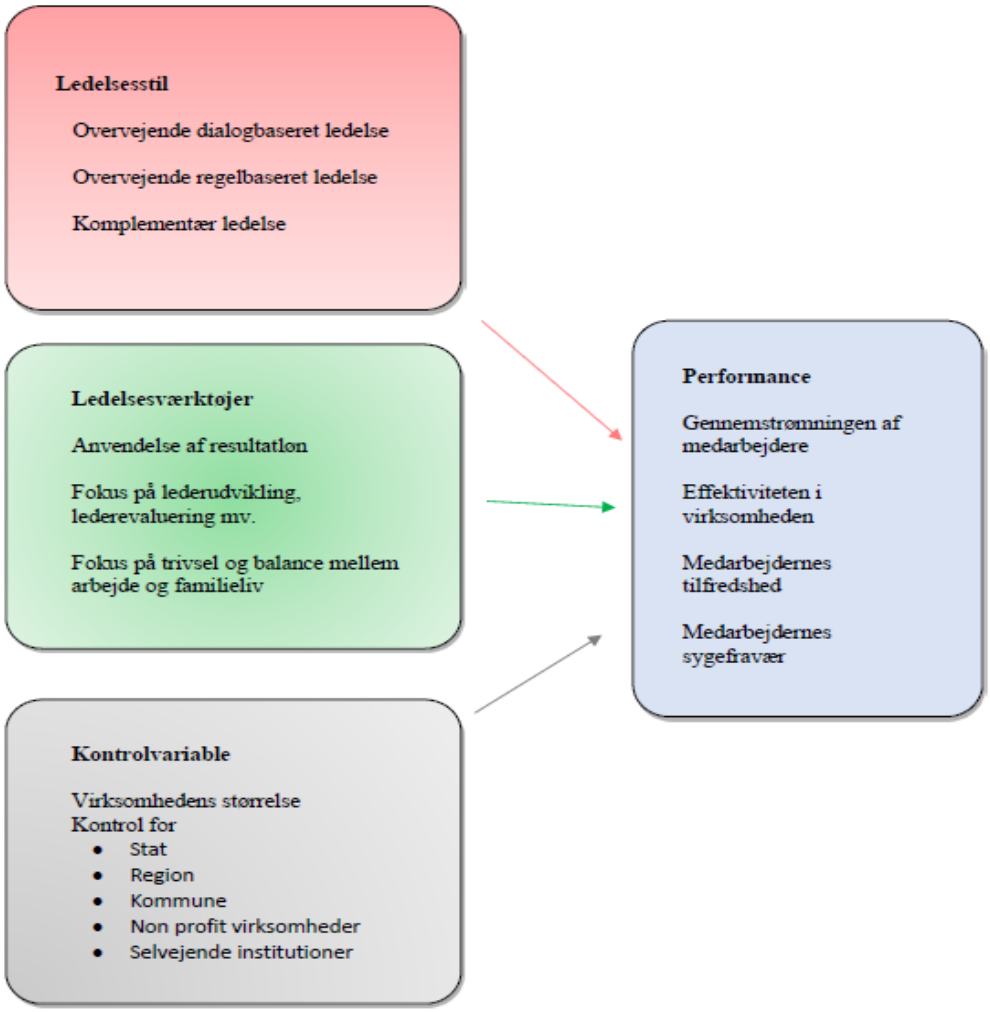
Medarbejdergennemstrømningen er også markant lavere i virksomheder med overvejende dialogbaseret ledede, mens der lige som for sygefravær ikke er betydelige og systematiske forskelle mellem de to andre ledelsesstile. Endelig, er andelen med en meget høj eller høj relativ effektivitet størst i organisationer med dialogbaseret ledelse (ca. 2/3).

Svarfordelingerne peger således på, at overvejende dialogbaserede virksomheder performer bedre på de fire performancemål, mest når der måles på medarbejdertilfredshed og mindst når det drejer sig om sygefraværet, hvor svarfordelingerne er mere ens.

8.2. Ledelse og performance – ikke private virksomheder.

De økonometriske modeller for ikke-private virksomheder estimeres for de fire performancemål som rummer som nævnt kun fire performancevariable: relativ effektivitet, medarbejdertilfredshed medarbejdergennemstrømning samt sygefravær.

Analysemodellen



Samtidig er modelspecifikationen tilpasset under hensyntagen til at det er den ikke-private sektor, der analyseres. Men grundlæggende er den overordnede modelstruktur uændret. Dertil kommer, at de variable, der blev anvendt i analyserne for den private sektor er defineret helt analogt.

Det centrale i modellen er naturligvis effekten af ledelsesstile og –værktøjer. Men det er også nødvendigt at kontrollere for hvilken type af institution, der er tale om, dvs. stat, region, kommune osv.

8.3 Resultater

Tabellerne 27-33 indeholder estimationsresultaterne. Modellen er teknisk set af samme type som for private virksomheder. Dvs. det modelleres og kvantificeres, hvordan en konkret faktors betydning påvirker performancevariablene.

I lighed med analyserne for den private sektor opstilles der derfor en række sandsynlighedsmodeller, ud fra hvilke man kan beregne marginal effekter, der måler, hvad den pågældende variabel betyder for sandsynligheden for en bestemt performance for en konkret indikator. Tabellerne præsenterer marginaleffekter for yderpunkterne. Mere konkret vil sige sandsynligheden for at

- *Den relative effektivitet er lav, dvs. lederne har svaret ''meget lille eller meget lille''*
- *Den relative effektivitet er høj, dvs. lederne har svaret ''stor, meget stor''*

- *Medarbejdergennemstrømningen er lav, dvs. lederne har svaret ''0-2 procent''*
- *Medarbejdergennemstrømningen er høj, dvs. lederne har svaret ''over10 procent''*

- *Medarbejdertilfredsheden er høj, dvs. lederne har svaret ''stor, meget stor''*

- *Gennemsnitligt sygefravær er lav, dvs. lederne har svaret ''0-5 procent''*

For performance variablene relativ effektivitet og medarbejdergennemstrømning er der således 3 udfald, idet der måles i forhold til den midterste kategori – 'i nogen grad' (ikke vist ovenfor). Medarbejdertilfredshed og sygefravær er opdelt i to udfald, og der estimeres kun een marginal sandsynlighed.

I lighed med analyserne for den private sektor, ligger de estimerede værdier mellem 0 og 1 eller 0 og minus 1 afhængig af om effekten er positiv eller negativ. Igen er det naturligvis vigtigt af afgøre om den estimerede effekt på performancevariablen er statistisk signifikant, dvs. hvor sandsynligt er det, at effekten alligevel er 0, selv om der er estimeret værdier forskellig fra 0. I overensstemmelse med resultattabellerne for den private sektor angives tre signifikansgrænser, 1 procent, 5 procent og 10 procent. Modellen estimerer en sandsynlighed for effekten og tages grænsen på f.eks. 1% udtrykker dette altså, at sandsynligheden for, at den pågældende marginale effekt alligevel er 0 – på trods af den konkrete værdi, er lavere end 1 procent. 1 procentgrænsen er det 'skrappe krav' og markeres med ***, 5 procent grænsen markeres med **, og endelig gælder, at det svage krav, 10 procent – markeres med *. Effekter, som ikke har en markering med en stjerne er statistisk insignifikante, dvs. så usikker, at den lige så vel kunne være nul.

Tabel 27 viser betydningen af, at arbejdspladsen har overvejende regelbaseret ledelse. De fleste effekter er ikke statistisk signifikante og skal derfor ikke kommenteres om end fortegnene er

interessante. Den eneste marginaleffekt, der er statistisk signifikant (på 5 procent niveauet) er for relativ effektivitet. Marginaleffekten er positiv for såvel lav som høj effektivitet men klart større for den sidstnævnte.

Tabel 27. Betydningen af regelbaseret ledelse

Marginal effekt +/-	Virkning af regelbaseret ledelse (høj grad) Performancevariabel:		Marginal effekt +/-
	Effektivitet		
-.119**	Lav	Høj	.577**
	Årlige medarbejdergennemstrømning		
-.310	Høj	Lav	.258
	Relativ medarbejdertilfredshed		
------	Lav	Høj	-.063
	Gns. årligt sygefravær		
------	Højt	Lavt	.362

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.
Note: branche-dummies er udeladt som kontrolvariable fra regressionen, da de umuliggjorde konvergens i estimater.

Når vi betragter de marginale effekter af dialogbaseret ledelse – se tabel 28 – ses, at ud over en meget kraftig marginaleffekt på relativ effektivitet, er der nu også en statistisk signifikant effekt på medarbejdergennemstrømningen.

Tabel 28. Betydningen af dialogbaseret ledelse

Marginal effekt +/-	Virkning af dialogbaseret ledelse (høj grad) Performancevariabel		Marginal effekt +/-
	Effektivitet		
-.162***	Lav	Høj	.786***
	Årlige medarbejdergennemstrømning		
-.501**	Høj	Lav	.417**
	Relativ medarbejdertilfredshed		
------	Lav	Høj	.322
	Gns. årligt sygefravær		
------	Højt	Lavt	.337

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.
Note: Banche-dummies er udeladt som kontrolvariable fra regressionen, da de umuliggjorde konvergens i estimater.

Tabel 29. Betydningen af komplementær (kombineret regel- og dialogbaseret) ledelse

Marginal effekt +/-	Virkning af kombineret regel -og dialogbaseret ledelse (høj grad) Performancevariabel		Marginal effekt +/-
	Effektivitet		
.145**	Lav	Høj	-.707***
	Årlige medarbejdergennemstrømning		
.398*	Høj	Lav	-.331
	Relativ medarbejdertilfredshed		
------	Lav	Høj	-.044
	Gns. årligt sygefravær		
------	Højt	Lavt	-.373

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

En høj grad af dialogbaseret ledelse er således forbundet med en høj relativ effektivitet samt en lav omsætning af medarbejderstyrken. Dertil kommer, at overvejende dialogbaseret ledelse i ingen tilfælde har negativt fortegn også blandt de performancevariable, hvor effekten er insignifikant. I tabel 29 finder vi de estimerede marginaleffekter for arbejdspladser/organisationer hvor ledelsesstilen er en kombination af regel- og dialogbaseret ledelse. Igen ses der statistisk signifikante estimater for relativ effektivitet og årlig medarbejdergennemstrømning. For førstnævnte er der tale om en negativ virkning, og hvad angår medarbejdergennemstrømningen, så mindskes den som følge af. ledelsesstilen.

En sammenligning af tabellerne 27, 28 og 29 viser, at for performancemålet effektivitet er en ren regelbaseret eller en ren dialogbaseret ledelsesstil bedre end ved en kombination af disse. Endvidere ses det, at medarbejdertilfredsheden er højest på arbejdspladser med overvejende dialogbaseret ledelse. Resultaterne vis-a-vis effektivitet minder således om de resultater, vi fandt for privat sektor, mens medarbejder-gennemstrømning, -tilfredshed og sygefravær påvirkes mere af ledelsesstilen i private virksomheder end på arbejdspladser i den ikke-private sektor. I de sidst nævnte er der ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem ledelsesstil og medarbejdertilfredshed/sygefravær.

I tabel 30 ses resultaterne af en høj grad af anvendelse af resultatløn. Indledningsvist skal det nævnes at udbredelsen af resultatløn i den ikke-private sektor er begrænset, jf. ovenfor. I lyset af dette ses, at brug af resultatløn øger sandsynligheden for mere effektivitet, mindsker sandsynligheden for høj medarbejdertilfredshed og lav medarbejdergennemstrømning; men ingen af effekterne er imidlertid signifikant forskellige fra nul. Derimod er sygefraværet signifikant lavere når arbejdspladsen i høj grad benytter sig af resultatlønssystemer.

Tabel 30. Betydningen af anvendelse af resultatløn

Effekt +/-	Virkning af anvendelse af Resultatløn i høj grad Performance variabel:		Effekt +/-
	Relativ effektivitet		
-0,011	Lav	Høj	0,048
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
0,109	Høj	Lav	-0,094
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	-0,088
	Gns. årligt sygefravær		
----	Højt	Lavt	0.863***

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Fokus på lederudvikling og lederevaluering har ingen statistisk signifikante effekter for nogle af performancevariablene. Sygefravær undtaget har fås dof det. forventede fortegn.

Tabel 31. Betydningen af fokus på god ledelse, lederudvikling og lederevaluering

Effekt +/-	Fokus på en høj grad af god ledelse, lederudvikling og leder evaluering (høj grad) Performance variabel:		Effekt +/-
	Relativ effektivitet		
-0,001	Lav	Høj	0,005
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0,048	Høj	Lav	0,055
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	0,286
	Gns. årligt sygefravær		
----	Højt	Lavt	-0.086

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Det ses af tabel 32, at fokus på balance mellem familie og arbejdsliv tydeligvis har en betragtelig betydning for den relative effektivitet og lavt sygefravær. Begge påvirkes positivt. Også de øvrige performancemål påvirkes som ventet; men estimaterne er er ikke signifikant forskellige nul.

Tabel 32. Betydningen af fokus på balance mellem familie og arbejdsliv for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Effekt +/-	Fokus på arbejdsmiljø samt balance mellem familie og arbejdsliv (høj grad) Performance variabel:		Effekt +/-
	Relativ effektivitet		
-0,081***	Lav	Høj	0,350***
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0,069	Høj	Lav	0,080
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	0,416
	Gns. årligt sygefravær		
----	Højt	Lavt	0,591***

Se anm. til tabel 27. *** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

Endelig gælder, at frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet med en undtagelse nemlig den relative effektivitet, påvirker performancevariablene i forventet retning. Men de estimerede effekter er ikke statistisk signifikant forskellige fra nul; se tabel 18.

Tabel 33. Betydningen af frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet for sandsynligheden for højt / lavt performance udfald.

Effekt +/-	*Frihed for medarbejderne til at tilrettelægge arbejdet* (høj grad) Performance variabel:		Effekt +/-
	Relativ effektivitet		
0,013	Lav	Høj	-0.055
	Årlig medarbejdergennemstrømning		
-0,0444	Høj	Lav	0,068
	Relativ medarbejdertilfredshed		
----	Lav	Høj	0,046
	Gns. årligt sygefravær		
----	Højt	Lavt	0,102

*** angiver at effekten er statistisk stærkt signifikant; ** angiver at effekten er 'normalt' signifikant og * viser at effekten er signifikant; men i svagere grad.

8.4 Sammenfatning – ikke-private virksomheder

De ikke-private institutioner og virksomheder udgøres af relativt heterogene arbejdspladser, der som nævnt i indledningen til afsnittet varierer fra stat, regioner, kommuner til selvejende institutioner og non-profit organisationer. Selv om der kontrolleres for disse forskelle er resultaterne sammenlignet med den private sektor i sagens natur ikke helt så klare. Fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv giver forventede signifikante effekter på relativ effektivitet og lavt sygefravær. En høj grad af anvendelse af resultatløn har ligeledes (stor) betydning for lavt sygefravær. Lidt overraskende har en høj grad af fokusering på god ledelse og lederudvikling samt frihed til at tilrettelægge arbejdet ingen signifikant betydning for nogle af performance variablene.

Når det drejer sig om ledelsesstilen er det de ”rene” ledelsesformer, dvs. overvejende regelbaseret ledelse og overvejende dialogbaseret ledelse, der ser ud til at virke positivt for den relative effektivitet, og sidstnævnte øger desuden sandsynligheden for en lav medarbejdergennemstrømning. Såvel regelbaseret ledelse som den dialogbaserede ledelsesform har derimod mindre betydning, når det drejer sig om sygefravær og medarbejdertilfredshed, hvilket især er uventet for sidstnævnte.

9. Hvad har ændret sig i den ikke-private sektor?

I det følgende foretages der en sammenligning med de resultater, der blev fundet i de to tidligere undersøgelser af god ledelse, se Eriksson & Smith (2015 samt Eriksson & Smith (2007).

9.1. Ledelsesstile og -værktøjer i den ikke-private sektor – hvad har ændret sig?

Ændringerne i ledelsesformer i den ikke-private sektor er noget forskellig fra ændringerne i den private sektor[21], se tabel 32. For det første, er andelen af organisationer, som har en (meget) høj grad af centraliseret ledelsesform noget lavere i 2019 end fem år tidligere. Samtidig er andelen af organisationer, som opgiver, at de i begrænset udstrækning har en centraliseret (flad) struktur, faldet (faldet).

For det andet kan man se, at andelen af organisationer, hvor ledelsen i (meget) høj grad udøves via regler og direktiver, er uændret i forhold til 2014, der imidlertid i forvejen lå noget over 2006-niveau'et. Men samtidigt er der en ubrudt tendens til fald, når det drejer sig om det modsatte, altså at man kun styrer gennem regler og direktiver i begrænset omfang. Andelen, som udøver ledelse via dialog og samarbejde er steget markant siden 2014 og er nu over 2006-niveauet. Den lave betydning af overvågning og opfølgning i ledelsen af de ikke-private organisationer er bemærkelsesværdig i lyset af spredningen af new public management-filosofien til store dele af den offentlige sektor.

I lighed med den private sektor er der også i de ikke-private organisationer et fald i andelen, som mener, at lederne i høj grad har mod at skære igennem og hvis nødvendigt at træffe ubehagelige beslutninger. Faktisk kan dette observeres gennem hele perioden. Her må man nok huske på, at vurderingerne fra 2006 kan have været noget for positive. I perioden siden 2006, som inkluderer den økonomiske krise og kommunalreformen, er disse evner i højere grad kommet på en prøve.

Af tabel 33 ses, at der er et fortsat fald i andelen virksomheder i den ikke-private sektor som lægger høj vægt på at deres ledere deltager i lederudviklings- og ledervidereuddannelsesaktiviteter. Andelen af organisationerne, som lægger høj vægt på systematisk evaluering af lederne er også faldet markant siden 2014.

[21] Se tabel 10

Tabel 32. Ledelsesformen i ikke-private organisationer i 2006, 2014 og 2019, procent andele.

Ledelsesstil	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Den er centraliseret	2006	24.6	44.1
	2014	31.9	30.1
	2019	28.5	24.0
Flad ledelsesstruktur	2006	41.6	43.4
	2014	37.8	30.5
	2019	34.3	24.8
Organisering i teams, selvstyrende gruppe	2006	35.9	31.8
	2014	38.9	17.2
	2019	52.5	12.0
Udøves via regler, direktiver	2006	15.4	58.4
	2014	25.3	40.5
	2019	25.2	32.0
Udøves via dialog, samarbejde	2006	60.9	11.0
	2014	53.6	17.8
	2019	63.4	8.9
Udøves via overvågning, opfølgning	2006	10.6	67.2
	2014	16.1	57.2
	2019	10.5	58.9
Udøves via holdninger, værdier	2006	53.5	15.1
	2014	53.0	14.7
	2019	58.7	9.1
Udøves gennem ordrer	2006	7.2	72.1
	2014	15.6	55.6
	2019	11.4	56.8
Udøves via motivation, gensidig respekt	2006	53.6	14.1
	2014	54.2	18.1
	2019	59.9	10.5
Ledelsen har mod til at skære igennem	2006	62.6	11.6
	2014	55.2	15.0
	2019	43.2	15.3

Anm. Procenter markeret med grønt angiver ubrudt opadgående tendens, rødt viser nedadgående udvikling i alle årene

Derimod er andelen, som i høj grad benytter sig af tilbagevendende lederudviklingssamtaler mere end fordoblet. Disse udviklinger i modsatte retninger kan måske forklares med, at eftersom der måske er mindre penge til rådighed for lederudviklingsindsatser, så vælger organisationerne mindre kostbare løsninger.

Tabel 33. Fokus på lederudvikling og –evaluering i ikke-private organisationer, 2006-2019

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Vægt på at lederne deltager i lederudvikling/uddannelse	2006	56,7	17,0
	2014	45,4	22,8
	2019	42.6	22.1
Vægt på systematisk evaluering af lederne	2006	28,5	50,5
	2014	32,7	43,5
	2019	22.9	39.3
Tilbagevendende lederudviklingssamtaler	2006	14,6	63,5
	2014	23,8	50,9
	2019	48.5	20.7

Anm. Procenter markeret med grønt angiver ubrudt opadgående tendens, rødt viser nedadgående udvikling i alle årene

Som det kan ses af tabel 34 er andelen organisationer som i (meget) høj grad lægger vægt på at være en familievenlig arbejdsplads fortsat at vokse. En stor del af de ansatte i offentlig sektor er kvinder, og som en konsekvens deraf, har man traditionelt opfattet de ikke-private arbejdspladser som mere familievenlige. Forskellene i forhold til den private sektor er imidlertid ikke længere så store som tidligere, idet andelen familievenlige virksomheder og organisationer er vokset væsentlig i såvel privat som ikke-privat sektor, men forskellene mellem sektorerne er kun krympet marginalt.

Tabel 34. Virksomheden arbejder aktivt for at sikre, at der er balance mellem familie- og arbejdsliv.

Procentandele	År	I (meget) høj grad	I mindre grad/ slet ikke
Virksomheden er en familievenlig arbejdsplads	2006	36,7	26,3
	2014	41,9	34,8
	2019	49,8	18,0

Anm. Procenter markeret med grønt angiver ubrudt opadgående tendens, rødt viser nedadgående udvikling i alle årene

9.2. Ledelse og performance i ikke-privat sektor – hvad har ændret sig?

Analyserne i undersøgelserne fra 2006, 2014 til 2019 er i hovedtræk direkte sammenlignelige. Man bør dog fortsat være opmærksom på, at der er tale om to forskellige populationer, samt at kommunereformen er blevet gennemført i perioden mellem de to første undersøgelser. Det betyder, at man skal være varsom med en alt for håndfast sammenligning. Dertil kommer forskellige konjunkturforhold o.a. som beskrevet under analyserne for den private sektor.

Dialog- hhv. regelbaseret ledelse

Hvad angår effekterne af dialogbaseret ledelse ser forholdene dog ud til at være ret identiske i 2006 og 2014, mens 2019 skiller sig ud. Her er dialogbaseret ledelse forbundet med en højere effektivitet og en lavere medarbejdergennemstrømning. Det samme ses for regelbaseret ledelse, som har en positiv effekt på organisationens relative effektivitet i den aktuelle undersøgelse.

Dialogbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Dialogbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger relativ effektivitet	-	-	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	-	√
Øger medarbejdertilfredshed	√	√	-
Øger sygefraværet	-	-	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans

Regelbaseret ledelse: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Regelbaseret ledelse (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger relativ effektivitet	-	-	√
Mindsker medarbejdergennemstrømning	-	-	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√	-
Øger sygefraværet	-	-	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans

Fokus på god ledelse og lederudvikling

Sammenligningen af betydning af fokus på god ledelse, lederudvikling og –evaluering foregår på nogenlunde ensartet grundlag, bortset fra at populationerne som sagt er forskellige. Resultaterne er ikke helt ens over tiden; i den aktuelle undersøgelse er der ingen sammenhæng mellem en høj grad af fokus på lederudvikling og evaluering af lederne og de fire performancemål.

Fokus på god ledelse og lederudvikling: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Fokus på lederudvikling og -evaluering (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger relativ effektivitet	-	√	-
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	-	-
Øger medarbejdertilfredshed	-	-	-
Øger sygefraværet	-	-	-

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

Dette er et ret bemærkelsesværdigt resultat i lyset af den livlige diskussion om ledelse i offentlig sektor og at der for nylig har været nedsat to kommissioner -- produktivitets- hhv. ledelseskommissionen[22] - med fokus på dette område.

Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv

Betydningen af balance i familie- og arbejdsliv giver de samme resultater i 2006 og 2014. Medarbejderne forlader ikke så hyppigt og er mere tilfredse på arbejdspladser, hvor balance mellem familie- og arbejdsliv og arbejdsmiljø er i centrum. Resultaterne afviger delvis i 2019; den positive effekt på medarbejdertilfredsheden findes også i denne undersøgelse. Desuden har en høj grad af fokus på arbejdsliv og –miljø en gunstig effekt på sygefraværet på arbejdspladsen.

Fokus på balance i arbejdsliv og familieliv: Sammenligning af marginaleffekter på performancevariablene

Fokus på balance mellem familie- og arbejdsliv (i høj grad) påvirker:	Statistisk signifikans 2006	Statistisk signifikans 2014	Statistisk signifikans 2019
Øger relativ effektivitet	-	-	-
Mindsker medarbejdergennemstrømning	√	√	-
Øger medarbejdertilfredshed	√	√	√
Mindsker sygefraværet	-	-	√

Et ''-'' angiver at effekten ikke er statistisk signifikant, √ angiver signifikans.

9.3 Sammenfatning

For den ikke-private sektor er der sammenlignet med de to tidligere undersøgelser nogle forskelle som er værd at notere. Den første er, at et stærkt fokus på dialog– eller regelbaseret ledelse i den aktuelle spørgeskemaundersøgelse ikke har en positiv sammenhæng med medarbejdertilfredsheden i organisationen. Til gengæld er det i begge tilfælde den første gang vi kan observere en positiv effekt på den relative effektivitet. En anden er, at et stærkt fokus på god ledelse ikke er forbundet med signifikante effekter på performancevariablene.

Men ikke alt har ændret sig. Således finder vi fortsat at et stærkt fokus på arbejdsmiljø, trivsel og balance i arbejds- og familieliv har positive effekter på medarbejdertilfredsheden og denne gang desuden også en signifikant effekt på sygefraværet. Men, lige som i tidligere undersøgelser er der ingen positiv sammenhæng mellem brugen af disse former for personalepolitik og den relative effektivitet.

Uden nærmere analyse (og gerne på et større datagrundlag) er det ikke indlysende hvordan disse tendenser skal fortolkes. En mulighed er, at over tiden har selve ledelsesstilen fået en mindre betydning. Det er bemærkelsesværdigt, at den relative effektivitet påvirkes af ledelsesstilen men

[22] Især Ledelseskommissionens anbefalinger har lederrollen, ledelsesudvikling samt –rummet i centrum.

ikke af indholdet, det vil sige, ledelsesværktøjerne, mens det omvendte gælder for de mere bløde performancemål.

Hvis vi sammenligner med ændringerne i den private sektor, der er diskuteret i afsnit 6.4 ovenfor, kan vi se, at også i den private sektor er der indikationer på en aftagende betydning af ledelsesstilen samtidig som effekterne af ledelsesværktøjer er stort set uændret.

LITTERATUR

Bandiera O., S. Hansen, A. Prat og R. Sadun (2019), CEO Behavior and Firm Performance, *Journal of Political Economy* (128:4), 1325-1369

Bandiera O., R. Lemos, A. Prat og R. Sadun (2018), Managing the Family Firm: Evidence of CEOs at Work, *Review of Financial Studies* (31:5), 1605-1653

Bass B. og B. Aviolo (2003), *Multifactor Leadership Questionnaire, Feedback Report*. Mind Garden, Redwood City, CA

Bass B. og R. Riggio (eds.) (2006), *Transformational Leadership*. Taylor and Francis, New Jersey

Bloom N. og J. van Reenen (2007), Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics* (122:4), 1351-1408

Bloom N., C. Gekos, R. Sadun og J. van Reenen (2012), Management Practices across Countries, *Academy of Management Perspectives* (26:1), 12-33

Bloom N., E. Brynjolfson, L. Foster, R. Jarmin. M. Patnaik, I. Saporta-Ecksten og J. van Reenen (2019), What Drives Differences in Management? *American Economic Review* (109:5), 1648-1683
Burns J. (1978), *Leadership*. Harper & Row, New York

Dixit A. (2002), Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review, *Journal of Human Resources* (37:4), 696-727

Eriksson, T., E. Madsen og V. Smith (2006) Ledelse og performance – hvad betaler sig? Rapport fra Nationaløkonomisk institut ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

Eriksson, T. og V. Smith (2007), Gavner god ledelse bundlinjen? Resultater fra en undersøgelse af 1.100 danske virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (70), 5-17

Eriksson, T. og V. Smith (2015), God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer. Lederne, undersøgelser

Syverson C. (2011), What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature* (49:2), 326-365