

# FINANS

## Skru ned for kontrollen og op for tilliden

**Ledelse med ordrer giver dårligere økonomiske resultater end ledelse baseret på, at cheferne spørger medarbejderne om deres erfaringer og synspunkter og tager deres indsigt i betragtning, når beslutningerne skal træffes.**

OPINION | 07.04.2015 KL. 08:00 |

Kommentar: Ledelse Lederne Aarhus Universitet



Niels Henriksen er rådgivningschef i interesseorganisation Lederne.

Et af de største paradokser, når eksperter og fagfolk udtaler sig om god ledelse, er, at på den ene side hylder vi den enlige, karismatiske og stærke leder, som symboliserer virksomheden.

På den anden side ved vi godt, at han ikke opnår ét eneste resultat, hvis han ikke involverer og uddelegerer det meste til både ledere og medarbejdere.

Når det kommer til ledelsesstil, fortsætter vores næsten skizofrene konklusioner, fordi vi dels forventer, at den stærke leder har kontrol over tingene og styrer sin virksomhed regelret, dels hylder vi medinddragelsen, dialogen og det flade hierarki, hvor alle får en stemme i samarbejdets navn.

Så hvilken ledelsesstil og hvilke værktøjer giver egentlig de bedste resultater for en virksomhed?

Det har vi nu fået helt ny viden om, fordi to erfarne professorer i økonomi, Valdemar Smith og Tor Eriksson fra Institut for Økonomi på Aarhus Universitet, har kortlagt, om der er en sammenhæng mellem virksomheders økonomiske resultater og deres ledelsesstil suppleret med en række faktorer som medarbejderomsætning, trivsel og resultatløb.

Sammen med Lederne offentliggør universitetet onsdag den 8. april undersøgelsen ”God ledelse og god performance i danske virksomheder”, som er en af de største kvantitative undersøgelser nogensinde af effekten af god ledelse i Danmark.



**Så kære ledere og beslutningstagere: Skru nu ned for kontrollen og regelstyringen**

Niels Henriksen, rådgivningschef i Lederne

Med data fra over 3.700 danske ledere i flere end 2.000 virksomheder har de to professorer opstillet en række indikatorer for ledelsesformer, hvor de to yderpunkter betegnes som henholdsvis en regelbaseret ledelsesstil og en dialogbaseret ledelsesstil. På en række parametre har ledere skaleret, i hvilken grad forskellige ledelsesformer kommer til udtryk i netop deres virksomhed. Den stærkt regelbaserede ledelse er

kendetegnet ved central topstyring, mange regler og direktiver, overvågning, kontrol og ordregivning.

Den dialogbaserede ledelse kendetegnes ved brug af dialog, samtale og samarbejde, ledelse gennem holdninger og værdier samt individuel motivation og gensidig respekt.

Forsøget på at samstille ledelsesstille med virksomhedernes økonomiske performance indikatorer blev gjort første gang i 2006, og nu har de to professorer forfinet og forbedret målemetoderne med tal fra 2013 og 2014.

Det mest markante resultat er, at virksomheder, hvor ledere i større grad udøver dialogbaseret ledelse, skaber overskud, har vækst i omsætning og er mere effektive end andre virksomheder i samme branche. Det er samtidig også virksomheder, som investerer i lederudvikling og -evaluering og har fokus på at skabe en god trivsel og balance mellem familie- og arbejdsliv.



**Det mest markante resultat er, at virksomheder, hvor ledere i større grad udøver dialogbaseret ledelse, skaber overskud**

Niels Henriksen, rådgivningschef i Lederne

Undersøgelsen viser også, at private virksomheder, som har en komplementær ledelsesstil, hvor der både er dialog- og regelbaserede ledelsesformer, også scorer bedre på de økonomiske indikatorer end virksomheder, hvor den regelbaserede ledelsesform er den altdominerende kultur.

Min erfaring fra samtaler og sparring med ledere på alle niveauer over en lang årrække er, at de fleste ledere gerne vil praktisere en dialogbaseret ledelsesstil, hvor medarbejdere involveres. De bedste ideer og argumenter har større kraft end stjernerne på skulderen, når det gælder opgaveløsning og produktudvikling.

Til gengæld har vi gennem de forgangne kriseår, hvor effektiviseringer og smalkost har været ledelsesopgaven, set, at mere kontrol, ordregivning og topstyring er blevet en mere dominerende ledelsesform.

På kort sigt kan det redde en virksomhed. Men nu er det for alvor tid til at styrke både væksten og indtjeningen, fordi det skaber arbejdspladser og glade ejere samtidig med, at medarbejdernes motivation øges gennem god ledelse.

Her taler den store undersøgelse fra Institut for Økonomi på Aarhus Universitet sit tydelige sprog. Brug af dialog, samtale, værdier og investering i motivation og trivsel i ledelsen skaber simpelthen bedre økonomiske resultater.

Så kære ledere og beslutningstagere: Skru nu ned for kontrollen og regelstyringen, og skru op for samtalerne og tilliden til dygtige medarbejdere ude i virksomhederne. Det betaler sig i længden, selv om du synes, at det tager mere tid at tale med en medarbejder end at give ham en ordre.

Har du svært ved at lægge din ledelsesstil om, har jeg til gengæld to råd til dig:

Få sat gang i din kompetenceudvikling som leder.

Vis din direktør nogle af de resultater, som Aarhus-professorerne er kommet frem til, så I træffer mere bevidste beslutninger om, hvilke ledelsesformer I praktiserer, og hvordan I bedst når jeres økonomiske målsætninger.



