

Hvilke ledelsesværktøjer virker i private og offentlige organisationer?

En empirisk undersøgelse af Værdibaseret Ledelse og New Public Management-værktøjer

Anne Marie Smith og Valdemar Smith

Abstract

Værdibaseret Ledelse og New Public Management-styringsværktøjer har i de sidste årtier vundet indpas i den offentlige sektor. Begge styrings/ledelsesværktøjer er stærkt inspireret fra den private sektor. Men hvordan virker de i en offentlig kontekst? Og er styrings- og ledelsesværktøjer, som er hentet fra og inspireret kraftigt af den private sektor, vejen at gå for offentlige organisationer? Hensigten med denne artikel er at undersøge, hvordan de to ledelsesværktøjer virker på performance i offentlige organisationer sammenlignet med private virksomheder, hvor performance forstås som organisationseffektivitet, medarbejdertilfredshed, sygefravær og medarbejdergennemstrømning. Baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 1600 private og offentlige ledere undersøges det, hvilke værktøjer der er mest effektive i private virksomheder sammenlignet med offentlige organisationer.

1. Indledning

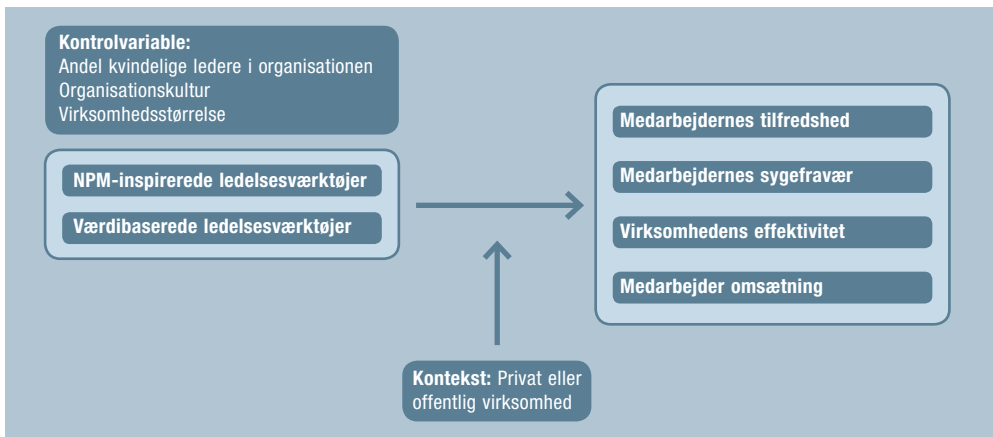
Ledelsesstile, ledelsesværktøjer, motivation og performance er efterhånden gennemanalyserede emner i managementlitteraturen, og der findes et utal af studier, der belyser, hvordan ledere skal agere for at motivere deres medarbejdere til at performe på højere niveauer. Litteraturen er imidlertid noget begrænset, når det kommer til motivation og ledelse inden for den offentlige sektor – og billedet ser endnu mere fattigt ud, hvad angår undersøgelser, som sammenligner private og offentlige organisationer i en dansk kontekst.

Siden 1990'erne har styrings- og ledelsesværktøjerne i den offentlige sektor været domineret af New Public Management-tankesættet (NPM), som er kraftigt inspireret fra den private sektor med dets fokus på incitamenter, outputfokus og effektivitet (Binderkrantz & Christensen, 2009; Finansministeriet, 1991; Ejersbo & Greve, 2002). I de senere år har NPM dog fået konkurrence af en tilgang med næsten

diametralt modsatte elementer. Denne tilgang har et proces-fokus, hvor dialog og videndeling er centrale elementer (Schultz, 1999; Beyer, 2006). Tilgangen kaldes i daglig tale Værdibaseret Ledelse (VBL). Der findes enkelte studier, der tester de to ledelsesværktøjers effekter (se fx Lindemann & Lehmann Niensens (2006) undersøgelse af værktøjernes effekt på sagsbehandleradfærd), men generelt er det ikke klart, hvordan de to typer af ledelsesværktøjer virker i en dansk kontekst. Eriksson og Smith (2008) og Eriksson, Smith og Strøjer Madsen (2007) har også undersøgt lignende problemstillinger, men her har fokus særligt været private virksomheder. Endelig har en række danske organisationer og råd været på banen med konkrete bud på, hvordan ledere i den offentlige sektor kan blive bedre til at lede (se fx »Kodeks for God Offentlig Topleddelse«). Men der synes alligevel at mangle empiriske undersøgelser, der systematisk undersøger ledelsesværktøjernes effekter, fx i forhold til om de er effektive og brugbare til at motivere og fastholde offentlige ansatte.

Hensigten med denne artikel er derfor at undersøge, om NPM-inspirerede ledelsesværktøjer og VBL-værktøjer har samme effekt på performance i offentlige organisationer, som de har i private organisationer. De empiriske analyser foretages på et datasæt, der omfatter 1600 danske ledere i private og offentlige organisationer. Figur 1 illustrerer analysen.¹

Figur 1. Illustration af artiklens formål – undersøgelse af ledelsesværktøjers effekt på performance i offentlige og private organisationer.



I det følgende afsnit præsenteres den teoretiske ramme efterfulgt af en kort redegørelse for performancemålene (afsnit 3). Dernæst præsenteres de teoretiske hypoteser i afsnit 4, hvorefter data og operationaliseringen af de teoretiske begreber præsenteres (afsnit 5). De empiriske resultater præsenteres og diskuteres i afsnit 6, og afsnit 7 konkluderer.

2. Ledelsesværktøjer: VBL-værktøjer & NPM-orienterede værktøjer

I mange lærebøger om ledelse defineres ledelse som følgende: »...*influencing employees to voluntarily pursue organisational goals*« (Buelens et al., 2006: 415). En af de måder, som en leder kan påvirke medarbejderne på, er ved at anvende

bestemte typer af værktøjer. Ledelsesværktøjer må ikke forveksles eller sidestilles med ledelsesstile eller ledelsestyper, som sætter fokus på lederens adfærd. Ledelsesværktøjer skal derimod forstås som redskaber/midler, som lederen kan anvende over for medarbejderne for at styre dem. Der er særligt to ledelsesværktøjer, som har vundet indpas i både den private og offentlige sektor i Danmark – Værdibaseret Ledelsesværktøjer (VBL) og NPM-inspirerede ledelsesværktøjer.

VBL bygger på kulturbegrebets fremhævelse af, at værdier og meninger spiller en afgørende rolle for adfærden i organisationen. Menneskers værdisæt er grundlæggende for, hvordan de handler – og kan derfor være et rigtigt godt styringsværktøj til at få mennesker til at handle på bestemte måder og efter bestemte mål (Beck Jørgensen, 2003: 29). Den grundlæggende ide er, at de ønskede værdier skal implementeres i organisationen i samarbejde med medarbejderne. På den måde sikrer skabelsen af fælles værdier en »arbejdsramme«, som medarbejderne arbejder inden for, og som »hjælper« dem til at udføre deres arbejde med værdierne »in mente« og mod det fælles mål for organisationen (Dahler-Larsen, 1997; Jensen, 1998). VBL betragtes altså som et strategisk værktøj, hvor værdier anvendes bevidst af lederen til at sætte fælles mål og visioner, som den enkelte medarbejder orienterer sig efter (Pedersen & Rendorff, 2003: 163).

Et af de værktøjer, som karakteriseres som et VBL-værktøj, er brugen af *vidensdeling* (Lindemann & Lehmann Nielsen, 2006). Vidensdeling skal forstås som aktiviteter, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab og igennem dialog diskuterer og udveksler faglig viden og ideer.² Her sætter det fælles værdigrundlag rammerne for diskussionerne og de løsninger, som opstår som resultat af vidensdeling-aktiviteterne. Vidensdeling har dermed til formål at styrke og præge de principper og værdier, som medarbejderne dagligt arbejder efter (Lindemann & Lehmann Nielsen, 2006:254).

Et andet værktøj, som også betragtes under VBL, er *empowerment*. Empowerment betyder ifølge Buelens et al. (2006), at lederen »sætter folk til at handle selv«. Petersen & Lassen (1997) fremfører, at værdibaseret ledelse som et minimum indeholder øget autonomi for medarbejderne og en udstrakt delegering af beslutningskompetence. Det betyder, at medarbejderen får et selvstændigt råderum med plads til egne afgørelser og løsninger ud fra de fælles værdier. Empowerment som styringsværktøj rummer altså en forventning om, at den enkelte medarbejders besidder en ansvarsfølelse og evner til at agere fornuftigt og hensigtsmæssigt ud fra kendskabet til det fælles værdigrundlag.

Det tredje og sidste VBL-værktøj er *værdiformuleringsaktiviteter*, som må betragtes som en forudsætning for de to ovenstående værktøjers succes. Teoretikere som praktikere har alle fokus på, at forudsætningen for værdibaseret ledelse er formuleringen af eksplicite værdier – uden eksplicite værdier er det vanskeligt at udøve VBL (Beyer, 2006; Lassen, 1997). Det er derfor af afgørende betydning, at organisationerne gennemfører aktiviteter, hvor der formuleres og opstilles klare værdier (Lindemann & Lehmann Nielsen, 2006: 254).³

Det andet ledelsesværktøj, som behandles i denne artikel, er *New Public Management-inspirerede ledelsesværktøjer*. NPM kan strengt taget ikke kaldes en teori, men nærmere en »samlebetegnelse«, som dækker over en række forskellige styringsideer og -redskaber, der bl.a. tager udgangspunkt i incitamentsbaserede ledelsesformer i den private sektor. I den teoretiske litteratur dækker NPM blandt andet over koncernmodeller, incitamentsstrukturer og kontraktstyring – alle redskaber, som på forskellig vis er hentet fra den private sektor (Lane, 2001; Klausen, 2001; Hood, 1991).

Der kan overordnet set peges på to ledelsesværktøjer, som hører under NPM. Det ene er kontraktstyring, det andet incitaments- eller performancebelønninger (Klausen, 2001; Binderkrantz & Christensen, 2009; Finansministeriet, 1991). *Kontraktstyring* forstås i denne kontekst som interne resultatkontrakter,⁴ som indgås mellem ledelsen (i offentlige organisationer det politiske niveau eller forvaltningschefen) og de udførende underafdelinger. Kontrakterne har til formål at opstille krav om de ydelser, der skal leveres, samt opstille rammerne for opgaveløsningen (Ejersbo & Greve, 2002: 23). Interne kontrakter betragtes som et meget anvendeligt og effektivt styringsværktøj, som lederen kan anvende til at styre medarbejdernes arbejdsindsats mod bestemte mål. Indgåelsen af kontrakter synliggør organisationens/afdelingens mål, samtidig med at rammerne for opgaveløsningen bestemmes (Smith, 2001).

Det andet ledelsesværktøj under NPM er *performancebelønninger*, som i mange tilfælde er et centralt element i resultatkontrakterne. Performancebelønninger bliver i mange sammenhænge betragtet som et særdeles vigtigt redskab til at motivere medarbejdere til at arbejde hårdere og mere effektivt (Buelens et al., 2006; Taylor, 1916). I den private sektor er det normalt, at de fleste virksomheder opererer med individuel lønforhandling samt forskellige former for bonus- og performancebelønninger. Redskabet er dog først i de senere år blevet en del af virkeligheden i den offentlige sektor som led i indførelsen af resultatkontrakterne. Dette er indførelsen af NyLøn-systemet et eksempel på.

Der eksisterer således en kobling imellem de to ledelsesværktøjer, idet performancebelønningerne ofte er betinget af målopfyldelsen i resultatkontrakterne. Værktøjerne behandles i denne sammenhæng dog som uafhængige værktøjer, for det er ikke definitivt, at performancebelønninger nødvendigvis hører sammen med kontraktstyring og omvendt.⁵

3. Performancemål

Performance måles i denne sammenhæng ved følgende mål: 1) organisationseffektivitet, 2) medarbejdernes tilfredshed, 3) medarbejdernes sygefravær og 4) medarbejderomsætningen.⁶ Valget af disse performancemål skyldes udelukkende, at det er mål, som er relevante i både private og offentlige organisationer. Private organisationer orienterer sig traditionelt efter performancemål som vækst og indtjening, men disse mål er ikke velegnede indikatorer for performance i de offentlige organisationer. Selvom de valgte performancemål dermed må karakteriseres som

»bløde« mål, betragtes de generelt som gode indikatorer for, hvordan organisationerne vil klare sig i fremtiden. Indikatorerne har samtidig den fordel, at de alle på hver sin måde fortæller noget om medarbejdernes motivation for at performe.

Der opstilles ikke eksplicitte forventninger til de enkelte performancemål, fordi den overordnede forventning er, at ledelsesværktøjerne generelt har en positiv effekt på alle performancemål, dvs. højere effektivitet, større medarbejdertilfredshed, lavere sygefravær samt lavere medarbejderomsætning. I de empiriske analyser vil det dog vise sig, om ledelsesværktøjerne har *samme effekt* på de fire performancemål. Man kan argumentere for, at performancemålene har kvalitative forskelligheder, og at organisationseffektivitet skiller sig ud fra de øvrige ved at »ligne« de typiske private performancemål, som fx bundlinje.

Det forventes desuden, at alle ledelsesværktøjer har *positive* effekter på performance. Selvom forkert brug af ledelsesværktøjer muligvis vil medføre faldende performance i enkelte tilfælde, så er antagelsen, at ledelsesværktøjerne generelt har en positiv effekt på performancemålene.

4. Hypoteser: ledelsesværktøjers effekter

Motivation, performance og ledelse er undersøgt i et ganske stort omfang for private organisationer, mens det modsatte gør sig gældende for offentlige organisationer. Undersøgelser, der sammenligner private og offentlige organisationer, begrænser sig ligeledes til et fåtal (se fx Boyne (2002) og Buelens & Van den Broeck (2007)). En fremgangsmåde er derfor at se nærmere på motivationslitteraturen og se, hvad der motiverer henholdsvis private og offentlige medarbejdere. På den måde kan der opstilles forventninger til, hvilke typer af værktøjer der er mest anvendelige for private og offentlige ansatte i relation til at motivere dem til at performe på et højt niveau.

Flere undersøgelser viser, at offentligt ansatte i højere grad end private ansatte er motiveret af intrinsiske forhold (Buelens & Van den Broeck, 2007; Houston, 2000; Perry & Wise, 1990; Boyne, 2002). Perry & Wise (1990) fremfører, den offentlige sektor varetager helt særlige og unikke arbejdsopgaver, som tiltrækker bestemte typer af mennesker. Det er opgaver, hvor arbejdet udføres til nytte og gavn for samfundet, og hvor omdrejningspunkt typisk er at drage omsorg for de svageste i samfundet. Denne type af motivation kendes under navnet »*public service motivation*«. I forlængelse heraf er der forholdsvis bred enighed i litteraturen om, at private ansatte ligger større vægt på »ydre« og mere materialistiske forhold. Det gælder særligt forhold som løn eller lønbonusser, hvor empiriske undersøgelser viser, at privatansatte finder disse forhold vigtigere end offentligt ansatte (Rainey, 1982; Jurkiewicz et al., 1998). Perry & Wise (1990) fremfører ligefrem, at der eksisterer en selvselektionseffekt ved valget af sektor: mennesker med mere altruistiske værdier søger mod det offentlige, mens mennesker, som er drevet af mere materialistiske behov, søger mod den private sektor. Selvom der er indici for denne sammenhæng, viser det sig alligevel i nogle studier, at lønnen spiller en stor rolle for mange grupper af offentligt ansatte, hvilket i en dansk kontekst

blandt andet er kommet til udtryk ved de seneste års overenskomstforhandlinger. Den traditionelle opfattelse er dog, at privat ansatte er mere motiveret af forhold som performanceløn og konkurrence end offentligt ansatte. Om det forholder sig sådan i en dansk kontekst, må derfor blive et empirisk spørgsmål. På baggrund af ovenstående kan artiklens første hypotese formuleres som følgende:

H1: Performancebelønninger har en større positiv effekt på performancemålene i de private organisationer end i de offentlige organisationer.

Performancebelønninger er et centralt element i kontraktstyringsværktøjet, fordi belønningerne oftest benyttes som incitament for at nå de opstillede mål og resultater i kontrakterne. Det vil derfor være kontraintuitivt at forvente, at kontraktstyring virker bedre i offentlige organisationer, fordi et centralt element netop er belønningsstrukturen, som ikke umiddelbart forventes at have så stor betydning for offentligt ansatte. Den anden hypotese lyder derfor:

H2: Kontraktstyring har en større positiv effekt på performancemålene i de private organisationer end i de offentlige organisationer.

VBLs omdrejningspunkt er at skabe overordnede værdirammer for medarbejdernes daglige arbejde, således at de frit kan agere og arbejde og derigennem nå de fælles målsætninger. Forventningen er derfor, at VBL-værktøjerne vil skabe nogle mere frie rammer, end hvad der gør sig gældende ved anvendelsen af kontraktstyring. Friere rammer gør det muligt for medarbejderne at forfølge deres mere personlige mål og missioner. Set i forhold til gennemgangen ovenfor af offentligt og privat ansattes motivation forventes det derfor, at VBL-værktøjer gør det muligt for de offentligt ansatte at forfølge og arbejde efter deres »kald« og mission. Til gengæld er forventningen, at »frie rammer« ikke fylder så meget for private ansatte, fordi de i højere grad motiveres af andre forhold, eksempelvis løn. Den tredje og sidste hypotese lyder derfor som følger:

H3: De værdibaserede ledelsesværktøjer (eksplicit værdiformulering, videndeling og empowerment) har en større positiv effekt på performancemålene i de offentlige organisationer end i de private organisationer.

Begrundelserne for, at VBL virker bedre på performance i den offentlige sektor end i den private sektor, kan naturligvis diskuteres, for spørgsmålet er, om det at uddelegere ansvar og videndele ikke næsten altid – uanset kontekst – vil have en positiv effekt på medarbejdernes arbejdsglæde, motivation og performance. Dette er således argumentet hos Hackman & Oldham (1980), som fremfører, at det er karakteristika ved jobbet, som har betydning for medarbejdernes motivation.

5. Data

Hypoteserne, der er formuleret i forrige afsnit, testes nedenfor ved hjælp af et datasæt, der blev indsamlet af Ledernes Hovedorganisation sammen med Eriksson, Smith og Strøjer Madsen (2007).⁷ Spørgeskemaet blev udsendt til i alt 3125

ledere i offentlige og private virksomheder, det såkaldte »Lederpanel« hos Ledernes Hovedorganisation, der er en repræsentativ delpopulation af ledere i medlemsregistret hos Ledernes Hovedorganisation. I alt valgte 1650 ledere (godt halvdelen) at deltage i undersøgelsen. 88% (1325 respondenter) af respondenterne er privatansatte, mens 12% (179 respondenter) er offentligt ansatte. Offentlige organisationer omfatter i denne undersøgelse ikke selvejende institutioner og non-profit organisationer.⁸

Størrelsen på de private organisationer, som respondenterne er ansat i, er i gennemsnit lidt større end de offentlige organisationers. Mens 52 % af de private ledere er ansat i organisationer med mindst 250 ansatte, er dette tilfældet for 48 % af de offentlige ledere. Ligeledes har 16 % af de private organisationer mindre end 50 ansatte, mens denne andel er 25 % blandt de offentlige organisationer i undersøgelsen. Størstedelen af lederne har personale- og medarbejderansvar (92 % af de offentlige ledere og 74 % af de private ledere). De resterende ledere befinder sig enten i direktionen eller er særligt betroede medarbejdere. De undersøgte ledere har i gennemsnitligt forholdsvis stor ledererfaring (i gennemsnit omkring 6 års erfaring).

Tabel 1 viser, hvilke spørgsmål de teoretiske ledelsesværktøjer er operationaliseret ud fra.

Tabel 1. Oversigt over operationaliseringen af ledelsesværktøjer

Teoretisk begreb	Empirisk variabel/operationalisering
Kontraktstyring	Hvordan vil du beskrive ledelsesformen på virksomheden som helhed? Den udøves gennem overvågning og opfølgning.*
Performancebelønninger	Der er gode muligheder for at belønne dygtige medarbejdere med højere løn.*
EksPLICIT værdiformulering	Virksomheden har diskuteret og bestemt, hvilke værdier der gælder for virksomheden.**
Videndeling	Der lægges vægt på at sikre videndeling mellem leder og medarbejdere.*
Empowerment (indeks)	Hvordan vil du beskrive ledelsesformen på virksomheden som helhed: Beslutninger uddelegeres så vidt muligt.* Den udøves gennem dialog og samarbejde.* Den er organiseret i team og selvstyrende grupper.*

* Note: Spørgsmålene besvares på en 5-punkt-skala med værdien 1 (»slet ikke«) til værdien 5 (»i meget høj grad«), hvor værdien 3 er midtpunktet med »i nogen grad«. ** Note: Spørgsmålet besvares på en 3-punkt-skala med værdien 1 (»anvendes ikke«), værdien 3 (»anvendes i mindre omfang«) og værdien 5 (»anvendes i stort omfang«).

I denne artikel fokuseres der på de typer af kontrakter, som er af »hård« og objektiv karakter, og det er derfor vigtigt, at det empiriske mål for kontraktstyring måler den kontrollerende og opfølgende udgave af kontrakter, jf. Ejersbo & Greves (2002) sondring bløde/hårde kontrakter. Derfor anvendes spørgsmålet om overvågning og opfølgning, som netop er et centralt element i den hårde kontrakt. Performancebelønninger operationaliseres ud fra, i hvilken grad det er muligt for dygtige medarbejdere at blive belønnet efter deres performance.

EksPLICIT værdiformulering approksimeres ved spørgsmålet »Virksomheden har diskuteret og bestemt, hvilke værdier der gælder for virksomheden«. Dette spørgsmål måler, i hvilken grad virksomheden aktivt og eksplicit har formuleret værdier. Selve implementeringen af værdierne er dog ikke nødvendigvis inkluderet i dette spørgsmål. Vidensdeling måles ved spørgsmålet om, i hvilken grad der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem leder og medarbejdere. Endelig måles empowerment som et sammensat indeks, jf. tabel 1. Det skyldes dels, at spørgeskemaet rummer en række oplagte spørgsmål, som kan benyttes, dels at empowerment er et komplekst begreb og derfor bedst afdækkes igennem flere spørgsmål. En oversigt over gennemsnitsværdier og standardafvigelser for de valgte variable fremgår af appendiks.

Operationaliseringen af performancemålene fremgår af nedenstående tabel 2.

Tabel 2. Oversigt over operationaliseringen af performancemål.

Teoretisk begreb	Empirisk variabel/operationalisering
Medarbejdernes sygefravær	Hvor højt er det gennemsnitlige sygefravær i hele virksomheden, som du er beskæftiget i?
Medarbejderomsætning	Hvor stor er medarbejdergennemstrømningen blandt øvrige medarbejdere i virksomheden? (andel medarbejdere, som selv har sagt op i løbet af det seneste år)
Medarbejdernes tilfredshed	Hvordan vil du generelt bedømme medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen i forhold andre virksomheder i branchen?
Organisationseffektivitet	Hvordan vil du generelt bedømme effektiviteten på arbejdspladsen i forhold til andre virksomheder i branchen?

Note: Spørgsmålene vedrørende organisationseffektivitet og tilfredshed er besvaret på en 1 til 5-punkt-skala, hvor 5 er udtryk for høj organisationseffektivitet og tilfredshed, og 1 er udtryk for lav tilfredshed og organisationseffektivitet. Værdien 1 ved omsætning og sygefravær er udtryk for, at sygefraværet/omsætningen er mere end 20 %, mens værdien 5 er udtryk for, at denne er under 2 %.

Det kan naturligvis problematiseres, at det er lederne, der vurderer organisationen på de konkrete performancemål (fx medarbejdernes tilfredshed). Svarfordelingerne (se appendiks, figur 1-4) afspejler, ikke overraskende, en tendens til, at lederne opfatter deres egen virksomhed som mere effektiv og med flere tilfredse medarbejdere end andre virksomheder. Dette skal naturligvis tages i betragtning, når man fortolker resultaterne nedenfor. Der er dog tale om forholdsvis normaltfordelte svarfordelinger på de enkelte performancemål, og det vurderes derfor, at variablene er brugbare og valide indikatorer.

Foruden inddragelse af NPM- og VBL-variablene er der i analyserne kontrolleret for en række andre forhold. For det første er der kontrolleret for organisationskultur, som dels kan tænkes at have en selvstændig effekt på performance, dels kan tænkes at påvirke sammenhængen mellem ledelsesværktøjerne og performance. I denne sammenhæng er særligt to kulturdimensioner vigtige at inddrage i modellerne. Det gælder medarbejdernes behov for strukturer/regler og medarbejdernes konkurrenceniveau. Disse organisationsdimensioner behandles i Hofstedes (1984) model om kulturdimensioner under betegnelserne »usikkerhedsundvigelse« og »maskulinitet«, hvor førstnævnte er udtryk for, hvor meget medarbejderne har behov for og foretrækker struktur og »sikre« situationer. Maskulinitet måler, hvor-

vidt organisationen og medarbejderne støtter kompetitive maskuline træk som succes og performance, hvor modpolen er feminine træk som solidaritet, personlige relationer og livskvalitet. For det andet er det også nødvendigt at kontrollere for virksomhedens størrelse, da performancemålene i sig selv kan være påvirket heraf. F.eks er store virksomheder ofte mere effektive end små, der omvendt ofte har lavere sygefravær pga. kortere afstand fra top til bund. Endelig, og for det tredje, kontrolleres der også for andelen af kvindelige ledere i organisationen, idet nogle undersøgelser viser, at ledernes køn er af betydning for virksomhedernes performancemål, såsom bundlinje i private virksomheder (Smith m.f., 2005).⁹

6. Resultater – hvad virker hvor?

I den følgende empiriske analyse er der for hvert performancemål estimeret en orderet probitmodel, der har tre udfald, »lav« »middel« og »høj« performance. På baggrund af modellens parametre udregnes de marginale sandsynligheder, som angiver ændringer i sandsynligheden for et givet udfald. Der fokuseres med andre ord på sandsynligheden for, at performancevariablen er »et niveau højere«.

Tabel 3 viser estimationsresultaterne for de fire performancemål. Modellen, der i første omgang er estimeret på såvel offentlige som private ledere, angiver for hver af de forklarende variable den marginale sandsynlighed af ændringer i variablen for en »høj performance«.

Tabel 3. Marginale sandsynligheder for »høj performance« (orderet probit estimation). Både private og offentlige organisationer.

	Høj organisations-effektivitet	Lavt sygefravær	Lav medarbejder-omsætning	Høj medarb.-tilfredshed
Empowerment	0,0559**	0,0174	0,0310	0,1476***
Videndeling	0,0972***	0,0723***	0,0369**	0,1287***
Værdiformulering	0,0214*	0,0335***	0,0095	0,0432***
Kontraktstyring	-0,0092	-0,0623***	-0,0331*	-0,0342*
Performancebelønning	0,0349**	0,0145***	0,0205	0,0981***
Maskulinitet	-0,0009	-0,0068	-0,0498*	-0,0505**
Usikkerhedsundvigelse	-0,1440***	-0,0812***	-0,0435**	-0,0776***
Andel kvindelige ledere i organisationen	0,0268**	-0,0336***	-0,05146***	0,0067
Virksomhedsstørrelse (antal ansatte)	0,0088	-0,0294**	-0,0375***	-0,0112
Offentlig organisation (1, ellers =0)	-0,0285	-0,1489***	0,05128	0,0464
Modelstatistik:				
Pseudo R2	0,10	0,11	0,05	0,17
N =	1292	1181	1199	1290
Wald chi2 (prob-value)	201,5 (0,0000)	203,7 (0,0000)	119,4 (0,0000)	389,4 (0,0000)

Note: Modellen, der er estimeret i STATA med robuste standardafvigelser, viser ændringen i sandsynligheden for at opnå en høj score for performancemålene, udregnet i stikprøvens gennemsnit. Bemærk positiv score for performancevariablene sygefravær og medarbejderomsætning er udtryk for hhv. lavere sygefravær og lavere medarbejderomsætning. *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01 (two-tailed). Variablen »offentlig organisation« er en dummy-variabel (1 = offentlig organisation, 0 = privat virksomhed).

Tabellen viser, at de værdibaserede ledelsesværktøjer generelt har en entydig og positiv effekt på næsten alle performancemål, med signifikante marginale sandsynligheder for variablene empowerment, videndeling og værdiformulering. Performancebelønning har ligeledes signifikant positive marginale effekter på flertallet af performancemål (organisationseffektivitet, medarbejdertilfredshed og sygefravær), mens kontraktstyring har signifikante negative effekter på performancemålene (ingen effekt på organisationseffektivitet). Ses der nærmere på sektor-dummy variabelen (offentlige organisationer/private organisationer) fremgår det af tabel 3, at der for tre af performancemålene ingen signifikant effekt er for denne variabel. Kun sygefravær viser sig således at være signifikant: Når man går fra privat til offentlig, mindskes sandsynligheden for et lavt sygefravær. Tabel 3 viser desuden, at alle fire modeller generelt er signifikante (Wald statistics).

For de enkelte performancemål er det i form af en F-residualsumstest indledningsvist undersøgt, om der som helhed er signifikant *forskel* på koefficienterne for de private og offentlige organisationer, eller om en model med *ens* koefficienter, og dermed ens effekter for offentlige og private organisationer holder. For performancemålene organisationseffektivitet, medarbejdertilfredshed samt sygefravær fås signifikante F-værdier ($p < 0,05$), hvilket indikerer, at koefficienterne for offentlige og private organisationer som helhed er signifikant forskellige. For performancemålet medarbejderomsætning var F-testet derimod insignifikant, hvilket betyder, at der ikke er signifikant forskel på private og offentlige organisationer i den estimerede model, og i de følgende analyser indgår medarbejderomsætning derfor ikke som performancemål.

Tabel 4 viser marginale sandsynligheder for henholdsvis private og offentlige organisationer på de tre performancemål organisationseffektivitet, medarbejdertilfredshed og sygefravær.¹⁰

Hypotese 1 (*performancebelønninger har en større positiv effekt på performancemålene i de private organisationer end i de offentlige organisationer*) kan på baggrund af tabel 4 delvist bekræftes. Performancebelønninger viser sig således at have signifikante positive marginale effekter på sandsynligheden for høj performance for organisationseffektivitet og sygefravær for de private virksomheder, mens de er insignifikante for de offentlige organisationer. Dette resultat er i overensstemmelse med udenlandske såvel som danske undersøgelser (Buelens & Van den Broeck, 2007; Le Grand 2003; Perry & Wise 1990; Beer & Skou 2007; Andersen, 2006; Birkler & Nielsen, 2008). En forklaring på dette resultat kan hentes hos Frey (1997), som fremfører, at performancebelønningernes effekt er betinget af, hvordan performancebelønningerne opfattes af medarbejderne. Ifølge Frey kan økonomiske incitamentter have en negativ virkning (og medføre uønsket adfærd), hvis incitamentterne opfattes som en kontrolforanstaltning af medarbejderne, der »overskygger« den indre motivation (crowding out). Hvis incitamentterne omvendt opfattes som understøttende, vil de have en positiv og forstærkende effekt på den indre motivation (crowding in) (Winter & Nielsen, 2008: 158). I den private sektor er der stor tradition for performancebelønninger, mens det er forholdsvis nyt i en

Tabel 4. Marginale sandsynligheder for »høj performance«, opdelt på private virksomheder og offentlige organisationer (orderet probit estimation).¹¹

	Høj organisations-effektivitet		Høj medarbejder tilfredshed		Lavt sygefravær	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Empowerment	0,053**	0,057	0,155***	0,053	0,030	-0,08
Videndeling	0,095***	0,126**	0,125***	0,174***	0,063***	0,061
Værdiformulering	0,029**	-0,003	0,044***	0,017	0,030**	0,006
Kontraktstyring	0,003	-0,149**	-0,040**	0,065	-0,052***	-0,135**
Performancebelønning	0,034**	0,010	0,095***	0,124**	0,043***	0,070
Maskulinitet	0,004	-0,080	-0,054**	-0,041	-0,019	0,061
Usikkerhedsundvigelse	-0,154***	-0,033	-0,086***	-0,026	-0,084***	-0,184**
Andel kvindelige ledere	0,033**	0,006	0,009	0,013	-0,026*	-0,103**
Virksomhedsstørrelse	0,016	-0,034	-0,011	-0,003	-0,031**	-0,097***
Modelstatistik:						
Pseudo R2	0,105	0,153	0,181	0,147	0,098	0,208
N =	1155	137	1153	137	1044	91
Wald chi2 ; (prob > chi2)	191 (0,0000)	123 (0,0000)	370 (0,0000)	81 (0,0000)	162 (0,0000)	1706 (0,0000)

Note: Modellen, der er estimeret i STATA med robuste standard afvigelse, viser ændringen i sandsynligheden for at opnå en høj score for performancemålene. Bemærk positiv score for performancevariablene sygefravær er udtryk for lavere sygefravær. *p<0.10, ** p<0.05, ***p<0.01 (two-tailed).

offentlig kontekst. En forsigtig forklaring på resultatet kan derfor være, at private ansatte opfatter incitamentene som understøttende, fordi »de altid har været der«, mens offentligt ansatte har et mere ambivalent forhold til belønninger, fordi det er forholdsvist nyt for dem.

Ses der nærmere på performancemålet medarbejdertilfredshed, er resultaterne imidlertid i strid med forventningerne, idet performancebelønningers marginale effekt på høj medarbejdertilfredshed er større i offentlige organisationer end i private virksomheder. Sammenholdt med andre undersøgelser er dette resultatet overraskende. En forklaring, som ligger i forlængelse af ovenstående, kan imidlertid være, at performancebelønninger af privatansatte opfattes som en fast bestanddel af deres ansættelsesforhold og derfor bliver betragtet som en »hygiejnefaktor«, som skal være til stede, men som ikke nødvendigvis fører til større tilfredshed (men derimod kun sørger for, at man i hvert fald ikke er *utilfreds*), jf. Herzbergs 2-faktor model (Herzberg et al., 1959).

Vender vi blikket mod hypotese 2 *kontraktstyring har en større positiv effekt på performancemålene i de private organisationer end i de offentlige organisationer*, fremgår det af ovenstående tabel 4, at resultaterne er noget tvetydige. Hypotesen kan derfor ikke entydigt bekræftes. Kontraktstyring har således negative eller ingen effekter på performancemålene for såvel private organisationer som offentlige. Kontraktstyring har negative marginale effekter på sygefraværet for både private og offentlige organisationer, organisationseffektiviteten er negativ på offentlige arbejdspladser, og endelig gælder, at medarbejdertilfredsheden påvirkes

negativt i private virksomheder. Samlet set er der dog en svag tendens til, at kontraktstyring virker *mere negativt* i den offentlige sektor end i den private, hvilket er i overensstemmelse med forventningerne. Den negative effekt af kontraktstyring er ikke helt i overensstemmelse med, at kontraktstyring vinder mere og mere frem – særligt i den offentlige sektor. Resultaterne i denne undersøgelse tyder på, at medarbejderne tilsyneladende foretrækker en anden ledelsesform.

Endelig viser tabel 4, at hypotese 3 (*de værdibaserede ledelsesværktøjer (eksplicit værdiformulering, videndeling og empowerment har en større positiv effekt på performancemålene i de offentlige organisationer end i de private organisationer*) delvist kan bekræftes. Videndeling, der generelt har positive effekter på performancemålene, ser ud til at virke mere positivt i offentlige organisationer sammenlignet med private organisationer (med sygefravær som undtagelse). Særligt er videndelings marginale effekt relativt høj for organisationseffektiviteten og medarbejdertilfredsheden i offentlige organisationer. Derimod har empowerment klart større marginale effekter i de private organisationer, mens værktøjet ingen signifikante effekter har på performancemålene i offentlige organisationer. Endelig fremgår det af tabel 4, at værdiformulering har en svagt positiv effekt på performancemålene i private organisationer, mens den er insignifikant for offentlige organisationers performance. En forklaring på disse lidt tvetydige resultater kan først og fremmest søges i, at værdibaseret ledelse i praksis er et meget svært redskab at anvende. Det kan fx være svært at blive enige om, hvilke værdier der skal vælges – særligt, hvis der er tale om modsatrettede værdier, fx mellem organisationseffektivitet og retssikkerhed, som i høj grad er vigtige værdier i en offentlig kontekst. Dertil kommer, at implementeringen af værdibaseret ledelse kan være både svær og ressourcekrævende: Det er ofte langt lettere og mere bekvemt at kontrollere medarbejdere end at præge deres adfærd igennem værdier. I forlængelse heraf er det også tænkeligt, at der er meget stor forskel på, hvordan værdibaseret ledelse kommer til udtryk i private og offentlige organisationer. Der er sandsynligvis ikke de samme muligheder for at bruge tid og ressourcer på at formulere værdigrundlag eller at videndele i offentlige organisationer, som der er i private organisationer.

Effekterne af kontrolvariablene varierer lidt mht. størrelse og signifikansniveau. Usikkerhedsundvigelse har en meget negativ marginal effekt på effektivitet, tilfredshed og sygefravær i den private sektor. Hvis medarbejdere foretrækker »sikre« situationer, og der eksisterer stor modvilje mod forandringer, har dette altså en meget negativ effekt på performancemålene. For offentlige organisationer ses den samme effekt på sygefraværet. Det er heller ikke overraskende, at sygefravær vokser med virksomhedsstørrelsen. Endelig gælder, at jo flere kvinder der er i ledelsen, desto højere organisationseffektivitet, hvilket er i overensstemmelse med Smith m.fl. (2005). Den negative effekt på sygefraværet kan sandsynligvis henføres til, at højere andel af kvindelige ledere i reglen findes på virksomheder, der generelt er kvindedomineret. Effekten kan således skyldes, at kvinder ofte påtager sig opgaverne i forbindelse med sygdom blandt familiens børn.

7. Konklusion

Resultaterne i denne artikel peger i retning af, at virkningen af »New Public Management«-ledelsesværktøjer afhænger af, hvilke konkrete NPM-ledelsesværktøjer, der ses på. Performancebelønning har i de private virksomheder positive effekter på både sygefravær, medarbejdertilfredshed og organisationseffektivitet. I offentlige organisationer påvirker performancebelønninger derimod kun medarbejdertilfredshed signifikant og samtidigt positivt, men dog i højere grad end i private organisationer. Til gengæld viser analysen, at kontraktstyring har negative virkninger på organisationseffektivitet og sygefravær i offentlige organisationer, og negative effekter på medarbejdertilfredshed og sygefravær i private virksomheder. Det overordnede vurdering af brugen af »New Public Management«-ledelsesværktøjer er således usikker, men effekten af disse værktøjer er efter alt at dømme mindst i offentlige organisationer.

Den anden hovedkonklusion, der kan udledes fra resultaterne, er, at VBL-værktøjer ikke ubetinget ser ud til at virke (positivt) i offentlige organisationer. Til gengæld har værdibaserede ledelsesværktøjer positive effekter i private virksomheder. VBL-værktøjer har således generelt positive effekter på alle performancemål i private organisationer. Omvendt gælder, at VBL-værktøjer ikke har nogen overvældende og entydig effekt for offentlige organisationer. Dog påvirker øget brug af viden- deling i offentlige organisationers såvel effektivitet som medarbejdertilfredsheden signifikant og positivt, og for sidstnævnte i mere betydelig grad end i private virksomheder.

Samlet set sætter nærværende analyse spørgsmålstejn ved, om man i en dansk kontekst kan fremføre, at offentligt ansatte generelt bliver mere motiverede og performer bedre, når ledere anvender ledelsesværktøjer af mere intrinsisk karakter, som VBL-værktøjerne er udtryk for. Ligeledes kan der også sættes spørgsmåls- tegn ved, om privatansatte primært motiveres og performer på højere niveauer, hvis performancebelønninger og kontraktstyring benyttes. Endelig er det overras- skende, at ledelsesværktøjerne har forholdsvis forskellige effekter, alt efter om de anvendes i en privat eller offentlig kontekst, og hvilket performancemål der anvendes. Resultaterne understreger, at det langt fra er en simpel manøvre for ledere at anvende og kopiere ledelsesværktøjer, som ser ud til at virke succesfuldt inden for andre sektorer – man skal ikke forvente, at ledelsesværktøjerne har samme effekt i en organisationsform som en anden.

Summary

Value-Based Management and New Public Management planning tools have in recent decades become popular in the public sector. Both management and planning tools are strongly inspired by the private sector. But how do the two management tools work in a public sector context? And are management and planning tools taken from and influenced strongly by the private sector the road to follow for public organisations? The purpose of this article is to study the effect on performance of those two manage- ment tools in public organisations, compared to private companies where performance is understood as organisational efficiency, employee satisfaction and absenteeism and employee turnover. The study is based on a questionnaire survey among 1600 private and public managers, and it is examined if the tools most effective in private enterprises are equally effective in the public sector.

Noter

1. Det er vigtigt at pointere, at NPM udelukkende knytter sig til den offentlige sektors modernisering. Begrebet bruges i denne sammenhæng som en samlebetegnelse for den type af ledelsesværktøjer, som man benytter i de private virksomheder, og som i vid udstrækning har vundet indpas i den offentlige sektor.
2. Vidensdeling må ikke forveksles med videns-regnskaber, som er omdrejningspunktet i Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998)
3. Det er dog også et afgørende element, at disse værdier bliver accepteret og integreret i medarbejdernes bevidsthed – at de ikke blot bliver et papir med gode intentioner, som ligger gemt væk i skrivebordsskuffen. Dette er et meget væsentligt kritikpunkt af VBL, som i praksis må betragtes som et meget kompliceret/svært styringsredskab.
4. I litteraturen tales også om eksterne kontrakter, som groft sagt kan karakteriseres som udliciteringskontrakter i den offentlige sektor (Klausen, 2001).
5. I den forbindelse er der gennemført en bivariat analyse med de to værktøjer, der viser, at sammenhængen mellem er signifikant, men forholdsvis svag (Pearsons R = -0,086, Gamma = -0,105).
6. Medarbejderomsætning er udtryk for, hvor mange medarbejdere der årligt forlader organisationen eller virksomheden.
7. Se Eriksson, Smith og Strøjer Madsen (2007) for en nøje beskrivelse af data.
8. Pga. diskretionshensyn har det ikke været muligt at lave en egentlig bortfaldsanalyse. Der kan således være en selektionsbias i det anvendte datamaterialet. Men den høje svarprocent indikerer, at problemet formentligt er af begrænset karakter.
9. Da estimationerne baserer sig på en tværnsnitsundersøgelse, er det ikke muligt i nærværende artikel at lave egentlige dynamiske analyser. Såfremt den aktuelle ledelsesform for virksomheden er ny, kan det således tænkes, at formen først har performance effekter på længere sigt, hvilket potentielt kan påvirke signifikansgraden i for den estimerede model i negativ retning.
10. Det bør understreges, at analyserne for offentlige organisationer er baseret på en noget mindre antal observationer end for private virksomheder. Dette indebærer, at signifikansniveauet for de estimerede parametre i modellerne for offentlige organisationer kan være påvirket heraf. Det skal imidlertid bemærkes, at det for ingen af insignifikante koefficienter for de offentlige organisationer gælder, at det aktuelle signifikansniveau er i nærheden af blot 10 % signifikansgrænsen, hvorfor det vurderes, at selv en betragtelig forøgelse af antallet af observationer ville have en begrænset effekt på artiklens konklusioner.
11. I den indledende fase er der foretaget tests med interaktionseffekter mellem kontrolvariable og ledelsesværktøjerne. Ingen af disse viste imidlertid signifikante effekter af substantiel karakter.

Litteraturliste

- Andersen, L.B.; Jacobsen, C.B.; Møller, A.L. & Pallesen, T. (2006). Arbejder forskere just for the money? En analyse af Ny Løn på universiteter og sektorforskningsinstitutioner, *Politica*, 38. årgang, nr. 4.
- Beck Jørgensen, T. (2003). »Værdier og den offentlige sektor« og »Konturerne af en offentlig identitet – varige og foranderlig træk« i Torben Beck Jørgensens (red.) På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner. Magtudredningen, Aarhus Universitetsforlag.
- Beer, F. & Skou, M.H. (2007). Loyaltfrontlinjepersonel? – et stadium affaggrupper med forskellig professionaliseringsgrads implementering af offentlige politikker, Århus: Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Beyer, P. (2006). Værdibaseret ledelse. Den ældste vin på den nyeste flaske. 2. udgave, Thomson.
- Binderkrantz, A. & Christensen, J.G. (2009). »Governing Danish Agencies by Contract: From Negotiated Freedom to the Shadow of Hierarchy«, *Journal of Public Policy*, pp. 1-34.
- Boyne, G.A. (2002). »Public and private management: What's the difference?«, *Journal of management studies*, vol. 39, no. 1, pp. 97-122.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). »An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations«, *Public Administration Review*, vol. 67, no. 1, 65-74.
- Buelens, M.; Van den Broeck, H.; Vanderheyden, K.; Kreitner, R. & Kinicki, A. (2006). *Organisational Behaviour*. 3. udgave. The McGraw-Hill companies.
- Dahler-Larsen, P. (1997). »Er værdistyring mere populær end effektiv?«. *Ledelse i Dag*. Nr. 27. Efterår 2007.
- Ejersbo, N. & Greve, C. (2002). *Den offentlige sektor på kontrakt*. 1. udgave. Børsens Forlag.
- Eriksson, T.; Smith, V. & Strøjer Madsen, E. (2007). *Ledelse og Performance – hvad betaler sig? Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen*, Århus Universitet (2007)
- Eriksson, T. & Smith, V. (2008). *Gavner god ledelse bundlinien? Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 1/2007.
- Finansministeriet (1991). *Fristyrelsesforsøg. Præsentation af de første fristyrelser*. Finansministeriet.

- Frey, B. (1997). *Not Just for the Money. A Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham and Brookfield: Edward Elgar Publishing.
- Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Sage publications.
- Hood, C. (1991). »A Public Management For All Seasons?«. *Public Administration*, Vol. 69, Spring 1991, pp. 3-19.
- Houston, D. (2000). »Public Service Motivation: A Multivariate Test«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, no. 4, pp. 713-727.
- Jensen, F.D. (1998). *Værdibaseret ledelse – styring mellem regler og visioner*. 1. udgave, 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København.
- Jurkiewicz, C.L.; Massey Jr., T.K & Brown, R.G. (1998). »Motivation in Public and Private Organisations: A comparative Study«, *Public Productivity & Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 230-250.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1998). *The Balanced Scorecard. Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*. København: Børsen.
- Klausen, K.K. (2001). *Skulle det være noget særligt? – organisation og ledelse i det offentlige*. 1. udgave, 1. oplag. Børsens forlag.
- Lane, J. (2001). *New Public Management*. Routledge. London.
- Lassen, M.S. (1997). »Værdibaseret ledelse i praksis – virker det? Interview med Anders Dam« i Petersen og Lassens (red.) *Værdibaseret ledelse – et alternative til styring, regulering og kontrol?* Dansk Industri.
- Lindemann, A. & Lehmann Nielsen, V. (2006). »Gør valg af ledelsesværktøjer og ledelsesstil en forskel?«, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, vol. 87 nr. 4, s. 242-269.
- Rainey, H.G. (1982). »Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic«, *The American Review of Public Administration*, vol. 16, no. 4., pp. 288-302.
- Pedersen, J.S. & Rendorff, J.D. (2003). »Værdibaseret ledelse«, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 84. Årgang, nr. 2, pp. 163-185.
- Perry, J.L. & Wise, L.R (1990). »The motivational bases of public service«, *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Petersen, V. & Lassen, M.S. (1997). »Indledning« i Petersen og Lassens (red.) *Værdibaseret ledelse – et alternative til styring, regulering og kontrol?* Dansk Industri.
- Schultz, M. (1999). »Værdibaseret ledelse« i *En ny tids ledelse – en debatbog om ledelse i staten*. Finansministeriet.
- Smith, A.M. (2009). *Opgave i faget »Offentlig værdier og offentlig organisering« (lukket hyld)*, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Smith, B. (2001). »Løn og Kontrakter« i Steen Hildebrandt og Kurt Klaudi Klausen (red.) *Offentlig ledelse på dagsordenen – erfaringer fra topchefer i det offentlige*. Børsen.
- Smith, N; Smith, V. & Verner, M. (2005). »Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms«, *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 7, 2006, pp. 569-593.
- Taylor, F. W. (1916). *The Principles of Scientific Management*.
- Winter, S.C. & Nielsen, V.L. (2008). *Implementering af politik*. København: Academica.

Appendiks

Tabel 1. Oversigt over private og offentlige lederes gennemsnitlige (standardafvigelse i parentes) vurdering af deres anvendelse af NPM- og VBL-ledelsesværktøjer.

		Private virksomheder	Offentlige organisationer
Værdibaseret ledelsesværktøjer	EksPLICIT værdiformulering	3,31 (1,29)	3,66 (1,10)
	Empowerment	3,00 (0,79)	3,09 (0,73)
	Videndeling	3,19 (0,90)	3,51 (0,85)
NPM-inspirerede ledelsesværktøjer	Kontraktstyring	2,73 (0,96)	2,39 (0,88)
	Performanceløn	2,50 (1,05)	2,02 (0,85)

Note: Svarkala fra 1 til 5, hvor værdien 5 er udtryk for at det pågældende ledelsesværktøj anvendes i høj grad/stort omfang, mens værdien 1 er udtryk for, at ledelsesværktøjet slet ikke anvendes. N=986 for private virksomheder og N=118 for offentlige organisationer.

Table 2. Oversigt over private og offentlige lederes vurdering af medarbejdernes sygefravær, tilfredshed, omsætning og virksomhedens organisationseffektivitet.

	Private virksomheder	Offentlige organisationer
Medarbejderomsætning	3,0447 (1,24)	3,6012 (1,22)
Medarbejdernes sygefravær	3,7460 (0,75)	3,4088 (0,80)
Medarbejdernes tilfredshed	3,5132 (0,85)	3,6074 (0,73)
Organisationseffektivitet	3,5816 (0,79)	3,6012 (0,75)

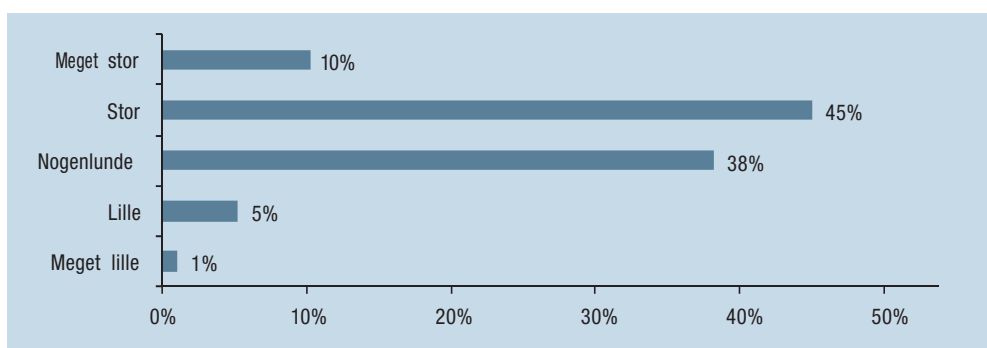
Note: Sværskala fra 1 til 5, hvor værdien 5 er udtryk for høj tilfredshed og høj organisationseffektivitet.

En værdi på 5 betyder omvendt lav medarbejderomsætning og lavt sygefravær. N=1138 for private virksomheder og N=131 for offentlige organisationer.

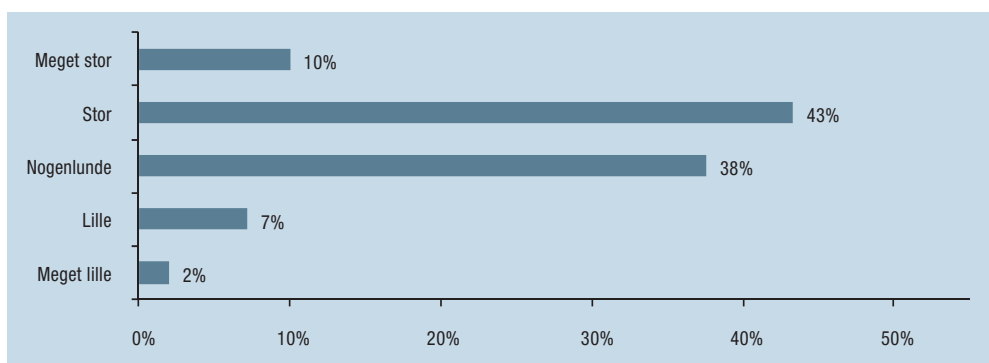
Table 3. Oversigt over operationaliseringen af kontrolvariable.

Teoretisk begreb	Operationalisering
Maskulinitet	Der er stærk konkurrence mellem medarbejderne
Usikkerhedsundvigelse	Der er en modvilje mod forandring blandt medarbejderne [Organisationskulturen] er præget af en »vi gør som vi plejer-kultur«
Andelen af kvindelige ledere i organisationen	Hvor stor en andel af lederne er kvinder?
Virksomhedens størrelse	Hvor mange ansatte er der i hele virksomheden?

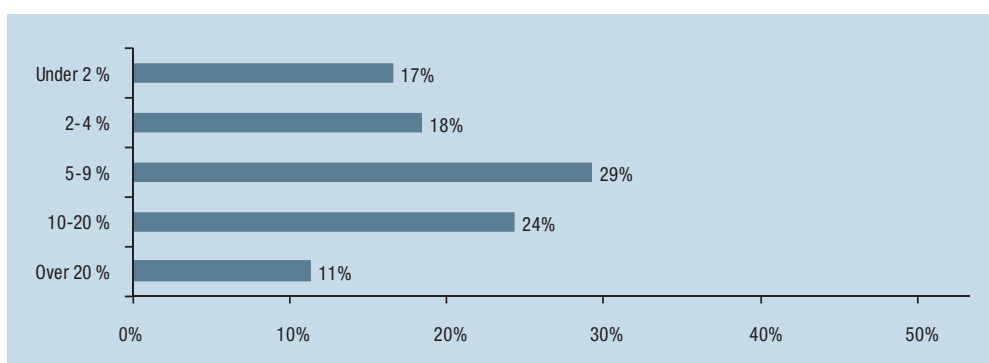
Note: Spørgsmålene som vedrører organisationskultur besvares på en 5-punktskala med værdien 1 (»slet ikke«) til værdien 5 (i meget høj grad), hvor værdien 3 er midtpunktet med »i nogen grad«. »Andelen af kvindelige ledere« er en ordinalt skaleret variabel, hvor 1 svarer til, at under 10% af lederne er kvinder, mens værdien 5 svarer til, at 75-100% af lederne er kvinder.

Figur 1. Lederens vurdering af virksomhedens organisationseffektivitet set i forhold til andre virksomheder i branchen.

Figur 2. Lederens vurdering af medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen set i forhold til andre virksomheder i branchen.



Figur 3. Lederens vurdering af den årlige medarbejderomsætning.



Figur 4. Lederens angivelse af medarbejdernes årlige sygefravær.

