

September 2005

## Hvornår er forskningen nyttig?

**Professor Per Nikolaj Bukh, fra Handelshøjskolen i Århus diskuterer i denne artikel, om ledelsesforskningen kan fortælle, om nye ledelsesmetoder virker**



Af Professor, Per Nikolaj Bukh

Handelshøjskolen i Århus ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com))

Universiteterne har en forpligtelse til at bidrage til det omgivende samfund og til at gøre nytte. Det betyder for forskere i et erhvervsøkonomisk forskningsmiljø - hvor det er forskning i ledelse, det drejer sig om - at vi er forpligtede til at søge pålidelig og dokumenterbar viden, som har en rækkevidde ud over de enkelte virksomheder, vi har været i kontakt med i forbindelse med de aktuelle forskningsprojekter.

Bl.a. skal vi beskæftige os med at undersøge, om nye ledelsesmetoder virker - også selvom karakteren af virksomhedernes virkelighed gør det vanskeligt at levere dokumentation for, at noget virker, og noget andet ikke. En måde at imødegå nogle af vanskelighederne ved at gennemføre strengt videnskabelige undersøgelser er i højere grad at studere ledelsespraksis mere direkte og inddrage lederne i forskningsarbejdet.

### **Sund skepsis og gammel vin**

Som ledelsesforskere skal vi frembringe ny viden om ledelse. Her skal det med det samme erkendes, at vi inden for ledelse kan lide af et innovationsdilemma. En smule karikeret, så er det meste af det, som er rigtig vigtigt både opfundet og beskrevet i

forvejen; og erhvervsøkonomiens pendant til nanoteknologi, hvad det end måtte være, er der ikke voldsom efterspørgsel efter.

Men med jævne mellemrum dukker der dog nye ledelsesbegreber og -metoder op. Nogle virksomheder er hurtige til at tage dem til sig, andre lidt langsommere - og nogle er næsten totalt modstandsdygtige. De fleste ledere har en sund skepsis i forhold til metoder, som præsenterer sig som helt nye og netop løsningen på en række udfordringer, som det kunne være godt at få gjort noget ved; men vi kan naturligvis ikke på forhånd afvise alt nyt som unødvendigt eller som 'gammel vin på nye flasker', som nogle desværre ofte gør.

Under alle omstændigheder får man ofte spørgsmål af typen: Virker det? Får virksomheder større overskud af at indføre X? Vi plejer at gøre Y, så kan du bevise, at X er en bedre måde? Men inden ledere stiller de spørgsmål, kan det måske give dem lidt afklaring på forhånd at reflektere over, hvorfra de ved, at bestemte ting - som de plejer at gøre - virker. Og hvorfra de ved, at det ikke er alle de andre ting - som de samtidig gør - der har en effekt.

## **Nye teknikker indebærer kritik af de bestående**

Ofte er introduktionen af en ny metode ledsaget af en kritik af eksisterende metoder eller en påpegning af svagheder ved eksisterende praksis, som den udfolder sig i den enkelte virksomhed eller mere generelt i de fleste virksomheder. Hvis ikke der var noget, der trængte til at blive lavet om, var der jo ikke nogen grund til at gøre noget ved det - og i det lys fokuseres der ofte på svaghederne ved en eksisterende praksis frem for styrkerne, når der skal argumenteres for ændringer.

Det er delvist en slags "græsset er grønnere på den anden side af heget"-fænomen, hvor fordele ved nye ledelsesteknikker nogle gange overvurderes, mens ulemper undervurderes; og delvist et forandringsledelsestrick, at der skal skabes en brændende platform for forandring, for at der kan samles opbakning til den.

Men samtidig er overtalelsesretorikken medvirkende til at skabe barriererne for accepten af de nye metoder, da der i praksis kan være en tendens til, at fordele overdrives, og at det kan være vanskeligt at skelne mellem de ledelsesmæssige tiltag, som faktisk vil gøre nytte og de metoder, der enten slet ikke er egnede for organisationen, eller hvor de faglige argumenter for at indføre metoderne ikke er tilstrækkelige.

Lederen skal navigere i denne gråzone, hvor mængden af teknikker er mangfoldig, hvor nogle ting virker og andre ikke gør det, hvor nogle ting kun virker under specielle omstændigheder, og hvor mange aktører har kommercielle eller andre interesser i at promovere specifikke ledelseskoncepter. For at komme sikkert i land må man på den ene side støtte sig til sund fornuft, intuition og erfaring – og på den anden side til den forskningsbaserede viden, som produceres og distribueres af både danske og udenlandske forskere.

I disse år er forskning i høj grad kommet på den politiske dagsorden: Afsættes der tilstrækkelige midler på Finansloven til forskning? Er den danske forskning af tilstrækkelig god kvalitet? Skal vi (næsten) kun forske i bioteknologi, nanoteknologi og informations- og kommunikationsteknologi? Og ikke mindst: I hvilket omfang skal forskningen være erhvervsorienteret eller i det hele taget nyttig?

## **Hvornår er forskningen nyttig?**

Ledelsesforskere interesserer sig bl.a. for, hvorledes forskellige metoder bruges, hvordan de bruges, hvilke konsekvenser de har på virksomheden, hvorfor de tages i brug, hvilke barrierer for anvendelse de har, hvilke utilsigtede konsekvenser de fører med sig, hvor udbredte de er osv. Forskning indebærer også, at vi søger en pålidelig og dokumenterbar viden, som har en rækkevidde ud over de enkelte virksomheder, vi har været i kontakt med i forbindelse med de aktuelle forskningsprojekter.

I praksis drejer dette sig for en forsker om det, som nogle har kaldt den hellige treenighed: Validitet, pålidelighed og generaliserbarhed. *Validitet* betyder, at det vi

måler og studerer også er det, vi vil konkludere om; *pålidelighed* indebærer, at forskningen udføres ved anvendelse af veldokumenterede metoder, så at undersøgelserne ideelt set vil kunne gentages og nå til samme resultat; og endelig indebærer *generaliserbarhed*, at undersøgelsen og dens konklusioner også har en rækkevidde udover de konkrete virksomheder, vi har undersøgt eller de specifikke personer, vi har været i kontakt med.

Ud fra denne helt traditionelle optik er det ikke et kriterium - for at en undersøgelse kvalificerer sig som forskning - at resultaterne er nyttige eller at de forhold, der er undersøgt, har betydning for medarbejdere og ledere i de virksomheder, der har lagt ryg til forskningen. Dette fjerde kriterium skal dog have en rimelig betydning, når der er tale om forskningsaktiviteter, der er finansieret af offentlige midler eller har modtaget økonomiske bidrag fra organisationer eller virksomheder.

Nytte er imidlertid en vanskelig størrelse at benytte som rettesnor ved tilrettelæggelsen og udførelsen af et forskningsprojekt. Både fordi det potentielt bringer forskningsfriheden og forskningens uafhængighed i fare, og fordi det uvægerligt rejser spørgsmålet om, hvem det skal være nyttigt for. Nogle forskningsresultater er nyttige, fordi de bidrager med ny viden, som vi skal bruge i undervisningsmæssige sammenhænge, og andre resultater er ikke umiddelbart nyttige, men kan være nødvendige skridt at tage for, at andre projekter, der er mere orienteret mod at være nyttige for eksterne interessenter, kan udføres. I det sidste tilfælde taler vi nærmere om grundforskning inden for erhvervsøkonomien.

I den anden ende af spektret - fra grundforskning til meget anvendelsesorienteret forskning - finder vi de forsknings- og udviklingsaktiviteter, der drejer sig om at udvikle specifikke metoder og teknikker til brug i én enkelt virksomhed eller i en gruppe af virksomheder. Eller hvor det drejer sig om at få metoder indført eller få dem til at virke i disse virksomheder. Sådanne projekter kan sammenlignes med de aktiviteter, der udføres i forsknings- og udviklingsafdelinger med henblik på f.eks. at udvikle nye produkter eller fremstillingsmetoder; samt hvor metoderne, der

anvendes, lever op til kravene om validitet, pålidelighed og generaliserbarhed, og hvor uddannede forskere ofte er involverede.

I denne virksomhedsorienterede og nyttige forskning er det primært den konkrete virksomheds behov, der er i fokus, og ud fra et samfundsmæssigt perspektiv er det derfor også tvivlsomt, om det er en opgave for de forskere, der er ansat på offentligt finansierede universiteter, at løse disse opgaver. Tilsvarende kan man rejse spørgsmålet om, hvorfor det skal være en opgave finansieret af skatte kroner at udføre forskning, som primært kommer en mindre gruppe private virksomheder til nytte.

## **Er de nye teknikker så bedre end de gamle?**

Hovedparten af de emner, som vi forbinder med ledelse har en relativt bred gyldighed i forhold til ledelse på flere niveauer i mange forskellige typer virksomheder: Hvad motiverer en medarbejder? Hvordan skal man organisere sig? Hvordan skal en omkostningsfordeling indrettes? Det gælder ligeledes for en række af de nye ledelsesmetoder, at deres anvendelse rækker ud over den enkelte virksomheds situation og erfaringer hermed. Derfor er det en relevant forskningsmæssig opgave at beskæftige sig med, om disse ledelsesmetoder nu også virker. Altså om X er bedre end Y.

Ud fra et nytte-kriterium er der også en klar efterspørgsel efter videnskabelig indsigt i, om de nye metoder er bedre end de gamle – eller om de i det hele taget virker. Den skuffende meddelelse er dog, at det ofte er meget svært at levere den slags beviser, da det i praksis ofte ikke er muligt at gennemføre sådanne undersøgelser. For det første skal der først være en forholdsvis udbredt praksis i relation til disse metoder, før man kan begynde at tale om muligheden for "videnskabelige test", og for det andet er det en komplicerende faktor, at de moderne ledelseskoncepter ofte *ikke* har karakter af en stabil metode, eftersom koncepterne tilpasses, videreudvikles og kun

delvist indføres, ligesom eksisterende praksisser refortolkes eller omdøbes i lyset af de nye ledelsesmetoder og modebølger.

Så spørgsmålet er, hvad det er for et fænomen, som egentlig studeres. Og hvilken validitet en spørgeskemabaseret undersøgelse af anvendelse eller succes, hvad angår en specifik teknik, egentlig vil have?

Endelig er det også vanskeligt at afgøre, hvad kriteriet for at "virke" er. Ultimativt ville det i en almindelig kommercielt drevet virksomhed være overskud, markedsværdi eller tilsvarende, men det kan være en næsten umulig opgave at etablere en forbindelse mellem indførelsen af en bestemt metode på et givet tidspunkt og de økonomiske resultater på et senere tidspunkt ved hjælp af statistiske metoder.

## **Hvordan undersøger man, om det virker?**

Et af de forhold, som udgør en særlig problematik, er, at det vil være vanskeligt at håndtere betydningen af god praksis og brug af en given ledelsesmetode i forhold til dårlig eller fejlagtig brug af den samme metode. Når man studerer konkrete virksomheders brug af bestemte ledelsesmetoder, vil man desuden, når det drejer sig om de teknikker, der i den sidste halve snes år har vundet stor udbredelse herhjemme, kunne observere, at der kan være ganske langt mellem den metode, som er beskrevet i litteraturen, og så den praksis, som udfolder sig i den konkrete virksomhed. Om det er godt eller skidt, er ikke problemstillingen her – men det komplicerer en undersøgelse af brugen af konkrete teknikker.

Det er desuden en kerneproblematik, at man i sagens natur ikke kan sammenligne en konkret virksomhed, der bruger en given ledelsesteknologi, med den *samme* virksomhed, der ikke gør det. En mulig løsning er derfor at sammenligne med virksomheder, der ligner, eller man må nøjes med at spørge ledere eller medarbejdere, om de er tilfredse med implementeringen af den givne teknik, eller om de mener, den har de ønskede resultater, f.eks. om medarbejderne bliver mere motiverede, om der bruges færre ressourcer etc.

De nævnte metoder til at vurdere ledelsesteknikker baserer sig generelt på statistiske analyser – enten af spørgeskemadata eller af regnskabsdata. Hvis formålet direkte er at undersøge, om f.eks. nye budgetteringsmetoder er bedre end traditionelle metoder, er der tale om indirekte undersøgelsesmetoder, som desuden ofte kræver en undersøgelsespopulation af en vis størrelse. I et forholdsvis lille land som Danmark kan det i sig selv være et problem, at der ikke er så mange virksomheder at vælge imellem. Ikke mindst når det drejer sig om at analysere de mere komplicerede ledelsesteknikker, der ofte anvendes i store virksomheder; og hvis analysen skal baseres på børldata, kan endnu færre virksomheder indgå i undersøgelsen.

Disse forhold skal nu ikke være et argument for ikke at undersøge, om nye teknikker giver anledning til bedre ledelse og/eller bedre økonomiske resultater i danske virksomheder, men kan dog betyde, at den strengt videnskabelige indsigt må suppleres ad anden vej.

## **Der er brug for nye indsigter og erfaringer**

Som et udgangspunkt vil det trods alle forbeholdene oven for alligevel være hensigtsmæssigt at gennemføre spørgeskemabaserede undersøgelser af udbredelse, anvendelse og effekten af de nye ledelsesteknikker for at etablere en form for initialsituation og for at afdække en smule dybere, end der er antydnet oven for, hvad det er for problematikker, der opleves i praksis. Her er Det danske Ledelsesbarometer et godt eksempel på, hvordan det kan gøres.

Spørgeskemabaserede undersøgelser kan med fordel afdække brugen af de enkelte elementer i de 'moderne' værktøjskasser, som f.eks. resultatkontrakter, Balanced Scorecard, Beyond Budgeting etc., for blandt andet at vurdere, om brugen af disse teknikker har nogen forbindelse til, hvordan ledelse opleves, hvordan ledelse i øvrigt praktiseres og til virksomhedens økonomiske resultater.

Den største gevinst – både forskningsmæssigt og udviklingsmæssigt – kan dog hentes ved at studere ledelsespraksis mere direkte i de danske virksomheder, der i

de senere år har indført nye ledelsesteknikker. Ikke kun på grund af de praktiske problemer ved at gennemføre spørgeskemaundersøgelser mv., men også fordi det simpelthen giver den mest konkrete, mest relevante og mest nyttige viden om ledelsesteknikkerne.

I den case-baserede forskning fokuseres sædvanligvis på virksomhedernes brug af de enkelte teknikker, men effekterne opnås ofte ved brugen af de nye teknikker i kombination og som supplement til de traditionelle værktøjer. Da der kun er få virksomheder herhjemme, der har indført bestemte teknikker i en rendyrket version, vil det være nødvendigt ikke at tage udgangspunkt i, om teknikken er i brug eller ej, men i hvordan ledelsesmetoder og -systemer reelt er indrettet.

## **Den nye viden kræver samarbejde**

Denne indsigt skal ikke skabes af forskerne alene. Det kræver et samarbejde, hvor det ikke kun er forskernes rolle at spørge, undersøge og analysere; men hvor der skal gøres en særlig indsats for at ny viden og nye metoder bliver bragt fra forskernes kontorer og den internationale litteratur ud i de virksomheder, hvor den potentielt kan gøre en forskel.

Men der er også brug for at alle andre, der arbejder med ledelse i danske virksomheder, deler deres erfaringer med hinanden og videregiver den til de nye årgange af medarbejdere og kommende ledere, der er under uddannelse. Det skal naturligvis ske under anerkendelse af, at ledere har travlt med netop at lede - og dermed kun i et mindre omfang har tid til også skrive og tale om det. Derfor ligger initiativet hos forskerne, der skal være dem, der inviterer til samarbejdet og som påtager sig en væsentlig del af forpligtelsen til at drive samarbejdsprojekterne.

Heldigvis har vi allerede masser af samarbejde, der fungerer godt: Ledere stiller beredvilligt op til gæsteforelæsninger - og de studerende er vilde med det (men er vi gode nok til at invitere gæsteforelæsere?). Virksomheder deltager i forskningsprojekter og -centre, der er finansieret af offentlige midler (men er vi gode nok til at holde



fokus på virksomhedernes forretningsmæssige behov?). Og mange ledere tager sig tid til at skrive om deres erfaringer i bøger og artikler (men er vi gode nok til at lytte til dem og bruge det i undervisningen?).

Der er heldigvis også bevægelse den anden vej: Forskere kommunikerer deres viden på kurser og erhvervsrettede efteruddannelsesaktiviteter, deltager i udviklingsprojekter i virksomheder og publicerer forskningens resultater steder, hvor det også er tilgængeligt for de ledere, der kan bringe det i anvendelse.

Men der er stadig masser af plads til forbedring, hvis vi skal sikre, at der skabes mere nyttig viden, og at den også bliver nyttiggjort i de danske virksomheder. Jeg har ikke her en færdig opskrift eller en handlingsplan for, hvorledes dette kan sikres. Men ét væsentlige element bør være, at ledelseslitteraturen ikke kun produceres af dem, der har det som profession at tale om ledelse og rådgive om det – men også af dem, der udøver det og som ved, hvad der virker, hvordan det skal gøres, og hvordan det i praksis opleves. Dette skal ske både ved samarbejde omkring udvikling af nye ledelsesmetoder og -koncepter. Og det skal ske ved, at begge parter sammen deltager i at kommunikere resultaterne til andre virksomheder – og andre forskere og studerende.

### **Om forfatteren**

Per Nikolaj Bukh ([www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com)) er professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er bl.a. redaktør af ledeshåndbøgerne Offentlig Ledelse og Økonomistyring samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer* (2004, Børsens Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).