



# Ledere er nødvendige

## – men de skal holdes i kort snor

Det er langt fra altid, at medarbejderne – eller lederen selv for den sags skyld – kan pege præcist på, hvad det egentlig er, han eller hun udretter til gavn for virksomheden. Det kan også være ret svært at måle. Men vi har udført et eksperiment, som viser, at hierarkier i mange tilfælde er langt bedre end den flade organisation til at iværksætte effektive samarbejder. Der er dog også en grim 'dark side' ved ledelse, som kom frem i lyset.

Tekst: Stephan Billinger, Professor mso, forskningsgruppeleder og Stephen Rosenbaum, Cand.oecon, Ph.d., Lektor, studieleder Institut for Marketing & Management, SDU



Stephan Billinger

### SPILTEORI SOM SUPPLEMENT TIL TRADITIONEL LEDELSESFORSKNING

Ledelsesforskning har i mange år primært anvendt survey- og case-baserede metoder. De er også rigtig gode til nogle ting, fx at identificere forskellige variabler i forbindelse med beslutningstagning, men de kan som regel ikke udpege kausale mekanismer. Derudover lider de under det benspænd, at respondenterne ikke nødvendigvis afslører (hele) sandheden om deres inderste præferencer. I et laboratorieeksperiment kan vi adressere den slags spørgsmål og dermed også få et bedre grundlag for at vurdere, hvordan forskellige elementer – i form af uafhængige variabler i det eksperimentelle design – påvirker deltageres adfærd og performance.

Vores studie, som er publiceret i *Journal of Economic Psychology*<sup>1</sup>, står på skuldrene af et halvt århundredes eksperimentel forskning i, hvordan mennesker opfører sig, når de stilles overfor sociale dilemmaer. Omdrejningspunktet i det sociale dilemma er, at gruppen som helhed har udbytte af, at alle gør 'det rigtige' (fx opfører sig ærligt og retfærdigt), men det enkelte medlem af gruppen har en økonomisk egeninteresse i at gøre det modsatte. Dilemmaet kan indlejres i alle mulige forskellige spil, hvor deltagerne har en økonomisk fordel af at opføre sig egoistisk i stedet for at tage hensyn til de andre deltagere.

Stephen Rosenbaum



” Hvor villige er medarbejdere til at samarbejde, når nogen kan freeride?

#### LEDELSE ER (OGSÅ) ET SOCIALT DILEMMA

Der er en lang forskningsbaseret tradition for at analysere menneskers tilbøjelighed til enten at samarbejde om en fælles indsats eller 'freeride' på bekostning af de andre i gruppen. Det kanoniske spil indenfor denne disciplin kaldes 'the public good game'.

I 'the public good game' får alle deltagere et antal chips, som repræsenterer virkelige penge og giver et faktisk afkast i hver spilrunde. Der er med andre ord et reelt økonomisk incitament for deltagerne, og de kan – under fuld anonymitet – vælge at geninvestere deres fortjeneste eller lade være. De geninvesterede fortjenester bliver dobet op, og udbyttet bliver delt blandt alle deltagerne – enten de har bidraget eller ej. Spillet er med andre ord en test på, hvor villige mennesker er til at samarbejde i en situation, hvor der også er nogen, som kan få udbytte ved at freeride.

Vi ændrede spillet lidt ved at inddеле grupperne i 'ledere' og 'arbejdere'. Lederne havde ingen praktisk ledelsesrolle i spillet,

men de blev underlagt nogle forskellige spilleregler, som kun gjaldt dem: I nogle spil kunne de bidrage i hver runde, i andre var de tvunget til at freeride. Og nogle gange fik de en fast andel af udbyttet, andre gange kunne de selv bestemme afkastet. Resultaterne af dette spil blev til slut sammenlignet med et spil, hvor der ikke var nogen hierarkisk opdeling af deltagerne.

#### THE DARK SIDE OF LEADERSHIP

Vi designede bevidst vores spil med henblik på at undersøge lederens magt og finde ud af, hvordan arbejdere responderer, når ledere opfører sig på bestemte måder. I den eksperimentelle litteratur fremstår lederen typisk som en positiv kraft i forhold til at få arbejdere til at samarbejde og yde en fælles indsats. Men der er også mange studier, som fokuserer på den såkaldte 'dark side of leadership', hvor ledere udnytter deres position til at fremme egne interesser på bekostning af arbejderne.

” Organisatoriske dilemmaer er også sociale dilemmaer

Vi er i stigende grad blevet opmærksomme på, at sociale dilemmaer også kan udspille sig i form af organisatoriske dilemmaer, når ledere har en position, hvor de har magt over input (fx ressourceallokering) og output (fx belønningssystemer), og opgaven går ud på at få medarbejderne til at yde en fælles indsats i stedet for at handle egoistisk. Det gav os ideen til at designe et eksperiment med henblik på at finde ud af, hvordan forskellige former for og grader af ledelsesmagt påvirker arbejderes lyst til at samarbejde. Eksperimentet er således tænkt som et grundlag for at udvikle løsninger på sociale dilemmaer i hierarkiske organisationer.

Artiklen i The Economist er efterfølgende blevet snappet op af ledere i en række danske multinationale virksomheder, som vi nu er i dialog med omkring, hvordan vores forskningsfelt kan hjælpe dem til at udvikle nye incitamentsstrukturer for ledere og arbejdere i forskellige lande. Til gengæld får vi data, som vi kan bruge i vores fremtidige forskning i alternative måder at designe lederrollen på.





I vores eksperiment er der både godt og skidt nyt for dem, der tror på, at ledelse gør en positiv forskel for virksomheden. På plussiden skal det bemærkes, at indsatserne var markant højere, når deltagerne blev inddelt i ledere og medarbejdere, end når de ikke gjorde. Ledere har en rolle, hvor de kan belønne og straffe for at fremme deres underordnedes tilbøjelighed til at samarbejde, og selve tilstedeværelsen af en leder – selv en 'teoretisk' leder – ser ud til at udgøre et stærkt incitament for medarbejderne til at være med og bidrage. Men medarbejderne er også kritiske overfor ledelsens adfærd, fx var resultatet meget bedre i de spil, hvor lederne også selv kunne skæppe i kassen, end når de stod udenfor og var passive. Hvis medarbejderne følte, at det kun var dem, der skulle yde, og ledelsen bare skulle nyde, så var der noget mere tilbageholdende med at punge ud.

Forsøget viste desuden, at ledere også reagerer på incitamenter. Det er nok ikke så overraskende – men at de havde en gennemført lusket stil, kan måske godt komme bag på nogle. I vores eksperiment udartede de spil, hvor lederne selv kunne bestemme deres udbytte, til rene lærestykker i snuhed og grådighed. Her afstod lederne nemlig typisk fra at indkassere udbytte i de indledende runder, hvor beløbene var små, og opmuntrede på denne snedige facon medarbejderne til også at punge ud. Til gengæld tog lederne for sig, når de fik muligheden, og ryddede bordet, da puljen havde vokset sig stor. Lederne udviste med andre ord stor kløgt med hensyn til at regne ud, hvordan de både kunne udnytte systemet og snyde medarbejderne.

Noter:

1) Stephan Billinger, Stephen Mark Rosenbaum: 'Discretionary mechanisms and cooperation in hierarchies: An experimental study', *Journal of Economic Psychology* (74).

2) The Economist refererede til forskningsartiklen i sin klumme 'Bartleby – Just about managing' under overskriften 'The usefulness of managers – A study finds that bosses can be useful but also sneaky'.

3) Andrew Smithers: 'Productivity and the Bonus Culture', Oxford University Press, 2019

#### HVAD SKAL VI DOG STILLE OP MED LEDERNE?

Vores eksperiment viste klart og tydeligt, at hierarkisk opbyggede organisationer i mange tilfælde er bedre til at fremme en samarbejdsadfærd blandt medarbejderne end flade organisationer. Derfor er ledere ikke til at komme udenom. Men det viste jo altså også, at ledere kan opføre sig overordentlig strategisk og selvsk. Generelt siger vores resultater, at organisationsdesignere bør overveje nøje, hvordan de kan installere magten i hierarkiet, så virksomheden undgår at give spillerum for opportunistisk ledelse.

” Der er både godt og skidt nyt til dem, der tror på, at ledelse gør en positiv forskel

The Economist opsnusede hurtigt vores studie og brugte det i en feature<sup>2</sup>, der relaterer resultaterne af det eksperiment, som vi gennemførte, til den britiske økonom Andrew Smithers' seneste bog, 'Productivity and the Bonus Culture'<sup>3</sup>. Smithers' pointe er, at de incitamenter, der appellerer til ledere, kan have en negativ effekt på virksomheders performance. Problemet er bla., siger han, at ledere ofte tilbydes aktieoptioner, hvilket tilskynder dem til at foretage kortsigtede beslutninger som fx at betale store udbytter og tilbagekøbe aktier. Det booster aktiekursen – hvilket man som aktionær kan glæde sig over her og nu. Men det sker ofte på bekostning af nye investeringer, som ville gavne virksomheden meget mere i det lange løb, men sænke udbyttet og dermed også kursen i øjeblikket.

Det er ikke alene vanskeligt at måle, hvad ledere egentlig udretter, siger The Economist, det kan også være særdeles svært at designe de incitamenter, der skal belønne dem – uden samtidig at skade virksomheden.

” Et lærestykke i snuhed og grådighed

