



Kvindens bidrag til bundlinjen

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Jeg talte med en virksomhedsejer forleden. Hans firma's historie går tyve år tilbage, hvor han startede i et lille værelse i sit parcelhus og ansatte den første medarbejder i sit nye servicefirma. I dag har han 1000 ansatte. Vi talte om firmaet, kunder og medarbejdere. Kan du komme og holde et foredrag om ledelse ved firmaets forestående årsmøde? Ja! Og så føjede han til: "Ledelse er jo vores kernekompetence". Senere sagde han: "Jeg er først og fremmest optaget af service og kvalitet. Og i anden omgang selvfølgelig af bundlinjen".

Det er interessant. Vi er ofte så optaget af bundlinjen, at vi overser, hvad der skaber den. Den skal være stor. Den skal vokse. Kan det ses på bundlinjen?, spørger vi, som om man sådan uden videre kan måle den direkte vej fra en indsats i en virksomhed og ned til den forkætrede bundlinie. Det går direkte på bundlinjen, hævder en skråsikker konsulent. Vi kan påvise en umiddelbar virkning på bundlinjen! hævder ledelsesrådgiveren, headhunteren, marketing-afdelingen, investeringsrådgiveren. Alle siger sådan. Mangfoldighed betaler sig. Seniorer betaler sig. Design, kunst, kreativitet, leg, humor, uddannelse, kompetenceudvikling. Det betaler sig altsammen! Men det skal indlemmes i fornuftig situationstilpasset ledelse. Men først og fremmest skal der være kunder.

En virksomhed er til for at skabe resultater. Sådan siger vi, og det vil altid i ét eller andet omfang være rigtigt. Men i den virkelige verden er der mange resultater, og mange slags resultater, og der er forskellige opfattelser af resultater, og af

hvad gode hhv. dårlige resultater er. Men alligevel har vi lov at sige, at det, der foregår i en virksomhed, har til formål at bidrage til dette eller disse resultater.

Ledelsen, medarbejderne, bygningerne, reklameindsatserne, IT-udstyret, konferencer og seminarer. Alt sammen bidrager det til resultaterne og dermed til bundlinjen (-erne). Men kan vi være mere præcise? Hvad bidrager IT-afdelingen med? Hvad betyder det, at vi har en mangfoldigt sammensat medarbejdergruppe? Hvad betyder det, at vi lige har investeret i ny IT? Hvad er virkningen af den seneste markedsindsats? Og hvad er virkningen af, at halvdelen af vore topledere er kvinder?

I sidste uge blev der offentliggjort resultaterne af en undersøgelse fra Handelshøjskolen i Århus, der interesserer sig for spørgsmålet: Hvad betyder det for virksomheders økonomiske resultat eller performance i en bredere forstand, at der er kvinder i ledelsen? Fører flere kvinder i en virksomheds ledelse til bedre økonomiske resultater? Hvad kan man sige om det?

Ja, læser man den kække journalists resumé i Berlingske Tidende, så kan man konkludere følgende: "Det er sådan set ikke så vanskeligt at få bundlinjen hos virksomhederne til at blomstre. Man skal bare sætte de mandlige topbosser på porten – og erstatte dem med kvinder. Kvinder i toppen styrker bundlinjen. Virksomheder med kvinder scorer mere på bundlinjen end selskaber med jakkesæt på direktiongangen". Bortset fra, at der er en ironisk tone i kommentaren, så er det noget vrøvl.

Måske skal man sige, som forfatterne til undersøgelsen siger i rapporten, der kan findes på www.lige.dk: "Den overordnede konklusion er derfor baseret på tal for danske virksomheder i perioden 1992-2001, at kvinder i topledelsen tenderer at have en positiv effekt på virksomhedens indtjening og performance. For nogle af indtjeningsmålene er effekterne dog ikke signifikant positive i de enkelte år".

Tenderer er et vigtigt ord i denne sammenhæng. For i alt dette yderst fornuftige og relevante skal vi holde fast i: Ledelse af og i en virksomhed er et så komplekst fænomen, og en virksomhed er en så kompleks størrelse, at det ikke lader sig gøre at dele det samlede overskud op og sige, hvor stor en del, der skyldes kvinder i ledelsen, mangfol-

dighed, det sidste kompetenceudviklingsprogram mm. Det kan ikke lade sig gøre at etablere sådanne simple årsags-virkningsrelationer og dermed fordele det samlede resultat ud på forskellige faktorer.

Man kan sandsynliggøre, at de forskellige faktorer har indflydelse, og dertil kan man benytte en række forskellige statistiske metoder, men vi skal passe på, at vi ikke drager for store konklusioner af dette. "Stol ikke på en statistik, som du ikke selv har været med til at forvanske", sagde en statistiker engang. Og det skal vi erindre.

Til syvende og sidste drejer det sig om bedre ledelse. Undersøgelsen peger her på, at der ser ud til at blive flere og flere kvinder i danske virksomheders topledelse. Derimod ikke i bestyrelserne. Al sund fornuft tilsiger, at når vi begynder at rekruttere ledere og topledere også fra gruppen af kvinder og kvindelige ledere, så må vi nødvendigvis få bedre ledere og bedre ledelse. Der er et kæmpe ledelsespotentiale her, og man kan håbe, at der med denne undersøgelse sættes yderligere fokus dels på ledelse generelt og dels på debatten om kvindelige ledere, ikke bare for ligestillingens skyld, men også fordi der er et kæmpepotentiale, som vi ikke har forstået at udnytte til landets og virksomhedernes bedste.

Vi skal ikke være så fokuseret på bundlinjen, at vi glemmer vejene til bundlinjen! Hovedvejen er god ledelse.