

# Den økonomiske betydning af at have balance mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategi<sup>1</sup>

Af Dorte Døjbak Håkonsson

## Resumé

Artiklen indeholder en empirisk undersøgelse, der for 135 SMV-virksomheders vedkommende undersøgte den økonomiske betydning af at have balance mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategi.

Argumentet er, at såfremt der ikke er match mellem lederens kognitive orientering og virksomhedens strategi, vil dette reducere virksomhedens indtjening. Undersøgelsen bekræfter denne sammenhæng. Ydermere viser undersøgelsens resultater, at ubalancer mellem lederens kognitive orientering og virksomhedens strategi

har størst økonomiske konsekvenser i omgivelser karakteriseret ved stor omskiftelighed.

I SMV-virksomheder, hvor lederen ofte har stor indflydelse på strategiske beslutninger, er forståelsen af hvordan ledelsesstilen påvirker strategiudførelsen relevant. At de økonomiske konsekvenser af ubalancer er størst i usikre omgivelser gør forståelsen yderligere relevant, idet mange SMV-virksomheder i disse år gennemlever en periode med store omvæltninger.

Artiklen baserer sig på en del af forfatterens ph.d.-afhandling.

## Indledning

Har det nogen betydning for virksomhedens indtjening, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens strategiske profil og lederens kognitive orienteringer?

I de senere år har viden om lederens kognitive orienteringer medvirket til en øget forståelse af hvordan ledere, qua deres individuelle erfaringer, har tendens til at se og vægte særlige typer af information, når de behandler information.

Ifølge kognitiv psykologi (Walsh, 1995, Eysenck og Keane, 1995) lagrer mennesker deres erfaringer i såkaldte kognitive modeller. Kognitive modeller fungerer som "mentale platforme" når man skal forholde sig til ny information. Afhængigt af ens individuelle erfaringer vil man således have

tendens til at fokusere på, og vægte, nogle typer af information mere end andre. Inden for ledelsesforskning har man brugt viden om kognitive orienteringer til at forklare forholdet mellem ledere og strategi og/eller virksomhedens økonomiske succes. Da kognitive orienteringer ikke er lette at måle, har man brugt forskellige proxier for disse. Langt den hyppigste proxy har været demografiske variable såsom alder, anciennitet, og uddannelsesniveau. Antagelsen har været, at eftersom kognitive orienteringer dannes gennem erfaringer (Walsh, 1995), da må demografiske variable, som netop afspejler lederens erfaringer, reflektere lederes kognitive orienteringer (Hambrick og Mason, 1987).

Studierne er delt i to strømme (Thomas et al. 1991): én strømning, der fokuserer på at etablere sammenhængen mellem særlige kognitive lederorienteringer, der synes at medføre organisatorisk succes, og en anden strømning, der fokuserer på at etablere sammenhængen mellem særlige kognitive lederorienteringer og virksomheders strategiske adfærd og/eller valg af strategityper.

Inden for den strøm, der undersøger forholdet mellem særlige kognitive orienteringer og virksomhedens økonomiske resultat, fandt Norburn og Birley (1988), at højt anciennitetsniveau, høj alder, og lav uddannelsesmæssig baggrund var positivt relateret til virksomheders økonomiske resultat i stabile omgivelser og vice versa i turbulente omgivelser. Miller (1991) fandt, at det var karakteristisk for de virksomheder, som havde tilpasset deres organisation til omgivelserne, at ledernes anciennitet var under ti år. I virksomheder, hvor lederes anciennitet var over ti år, eksisterede denne tilpasning mellem omgivelser og organisation ikke. Dette fik Miller (1991) til at konkludere, at ledere over tiden bliver "stale in the saddle", dvs. at ledere, efterhånden som deres anciennitet stiger, bliver mindre forandringsvillige.

Inden for den strøm, der har undersøgt sammenhængen mellem kognitive orienteringer og virksomhedens strategiske adfærd og/eller valg af strategityper, kan bl.a. nævnes Gabarros (1987) studie, der fandt, at lederens anciennitet var omvendt relateret til organisatorisk innovation. Wiersema og Bantel (1992) fandt, at lav alder, lav anciennitet, og højt uddannelsesniveau blandt topledelsesteams resulterede i flere store ændringer i virksomhedens strategi, målt som absolutte ændringer i strategisk diversifikation. Ligeledes fandt Kimberley og Evaniskos (1981) såvel som Bantel og Jacobsen (1989), at høj uddannelse var associeret med innovation. Forholdet mellem leder-karakteristika er også blevet undersøgt i relation til typen af strategi, der vælges. For eksempel fandt Thomas et al. (1991), når de relaterede deres data til

Miles og Snows (1978) strategitypologier, at anciennitet og lav uddannelse medførte en tendens til at fokusere indad, i.e. at lægge vægt på stabilitet og efficiens frem for produkt og markedsinnovation. I samme undersøgelse fandt forfatterne, at de virksomheder med en pionerstrategi, som klarede sig bedst, havde ledere med lav anciennitet. Ligeledes fandt de, at de virksomheder med en forsvarende strategi, der klarede sig bedst, var dem, der havde en leder med høj anciennitet.

Alt i alt fremgår det af litteraturen, at alder og anciennitet er negativt korreleret med innovative strategier, og at højt uddannelsesniveau er positivt korreleret med innovative strategier samt økonomisk succes i ustabile omgivelser. Således må det antages, at jo ældre lederne er, jo højere anciennitet og jo kortere uddannelse de har, desto mindre forandringsvillige vil de være. Sammenfattes tidligere litteratur må man imidlertid også kunne argumentere for, at det ikke er det, at have de "rigtige" kognitive orienteringer, der er vigtigt for virksomhedens indtjening, da rigtigheden alt andet lige må afhænge af situationen. Ligeledes er det muligt, at der kan spores en sammenhæng mellem en given kognitiv profil og en tendens til at vælge en særlig type strategi, men igen må betydningen for virksomhedens økonomiske resultat være afhængig af, om der er balance mellem lederens kognitive profil og virksomhedens strategiske profil.

Derfor argumenteres og testes i denne artikel ud fra et kontingensteoretisk perspektiv påstanden, at det hverken er lederens kognitive profil per se, ej heller virksomhedens strategiske profil, der skaber økonomisk indtjening, men derimod at det er i balancen mellem lederens kognitive orientering og virksomhedens strategiske profil, der opnås indtjening. Denne ide er illustreret i figur 1.

Argumentet kan forklares ud fra et informationsbehandlingsperspektiv (Tushman og Nadler, 1978, Galbraith, 1973). Virksomhedens grad af strategisk

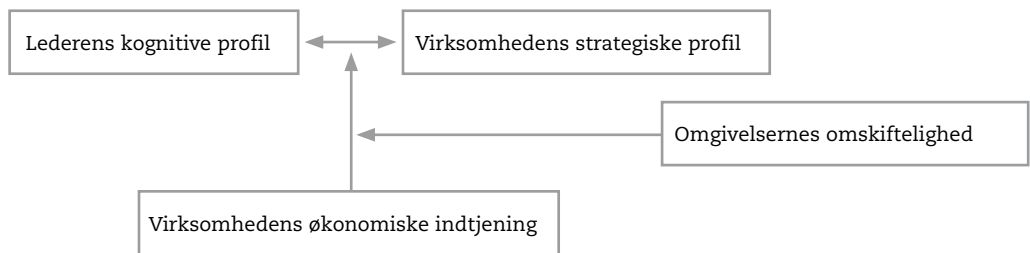
innovation medfører større eller mindre usikkerhed og dermed behov for informationsbehandling. Lederen kan medvirke til at imødekomme dette behov, afhængigt af hans eller hendes kognitive profil.

Forfølger virksomheden således en meget innovativ strategi, vil dette alt andet lige medføre behov for risikovillighed og forholden sig til nye informationer. Er lederens kognitive orientering således, at han/hun primært fokuserer på detaljer og

stabilitet, vil lederen hurtigt komme til at fungere som flaskehals.

Denne antagelse er reelt en antagelse om "fit" eller balance: jo bedre match mellem virksomhedens behov for at behandle information (bestemt af strategien) og virksomhedens evne til at behandle information (bestemt af lederens profil), desto bedre økonomisk resultat. Ideen er illustreret i nedenstående figur 1.

Figur 1. Betydning af sammenhængen mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategiske betydning for virksomhedens økonomiske indtjening.



Sammenfattes tidligere litteratur således i et kontingensteoretisk argument, må det antages, at jo ældre lederne er, jo højere anciennitet og jo kortere uddannelse de har, desto mindre forandringsvillige vil de være. Hvorvidt dette er skidt eller godt, vil afhænge af virksomhedens strategiske profil, og hvorvidt den stiller krav til forandring eller ej. Dermed arbejdes der med følgende hypoteser:

H1: Virksomheder med meget innovative strategier, som ledes af unge ledere vil have bedre økonomiske resultater end virksomheder med meget innovative strategier, ledet af ældre ledere.

H2: Virksomheder med meget innovative strategier, som ledes af ledere med lav anciennitet, vil have bedre økonomiske resultater end virksomheder med innovative strategier, som ledes af ledere med høj anciennitet.

H3: Virksomheder med meget innovative strategier, som ledes af ledere med høj uddannelsesmæssig baggrund, vil have bedre økonomiske resultater end virksomheder med meget innovative strategier, som ledes af ledere med en lav uddannelsesmæssig baggrund.

I litteraturen er det ofte blevet fremhævet (March og Simons, 1958), at der i sikre omgivelser oftest kun er behov for at træffe beslutninger af rutinemæssig karakter, hvorimod omgivelser karakteriseret ved stor usikkerhed ofte kræver flere strategiske beslutninger. Hambrick og Finkelstein (1987) argumenterer desuden for, at lederens betydning stiger, når usikkerheden stiger, fordi det er i disse situationer, lederen skal ændre på rutinerne, og hvor det ikke er nok blot at gøre, som man plejer.

Som det også fremgår af figur 1, må det derfor forventes, at betydningen af balance

modificeres af omgivelsernes omskiftelighed. I rutinemæssige omgivelser influerer lederen knap så meget, og dermed reduceres også betydningen af at have balance. Dette svarer til en antagelse om "asymmetrisk fit", eller en asymmetrisk balance-sammenhæng, idet det antages, at ubalancer vil have større betydning for indtjeningen i omgivelser karakteriseret ved stor omskiftelighed end i omgivelser karakteriseret ved lav omskiftelighed. Derfor opstilles der følgende hypotese:

H4: Betydningen på de økonomiske resultater af balance mellem lederens kognitive orientering og strategi vil være mere signifikant i omskiftelige omgivelser end i ikke omskiftelige omgivelser.

Nærværende artikel redegør for resultaterne af en undersøgelse, der testede disse hypoteser på 135 danske SMV-virksomheder. Artiklen beskriver således, hvorvidt det har negative økonomiske effekter, såfremt lederens kognitive profil ikke er i overensstemmelse med virksomhedens strategi. Ikke mindst i SMV-virksomheder, hvor lederen ofte er, om ikke eneansvarlig, så i hvert fald har stor indflydelse på strategiske beslutninger, er det vigtigt at bibringe en forståelse for denne sammenhæng. Såfremt forholdet særligt gør sig gældende i omskiftelige omgivelser bliver denne forståelse yderlige væsentlig, idet mange SMV-virksomheder netop i disse år gennemlever en periode med store omvæltninger.

I det følgende afsnit beskrives det data-materiale, der blev brugt til at teste ovennævnte, samt målene, der blev anvendt. Dernæst gennemgås undersøgelsens resultater, og konklusionen diskuterer resultaterne samt implikationerne af disse for danske SMV-virksomheder.

## Undersøgelsens design

Datasættet bestod af 135 danske SMV-virksomheder. Virksomhederne var alle fremstillingsvirksomheder med mellem 50 og 499 ansatte.

Samtlige virksomheder var beliggende i det geografiske område dækkende Vest-

sjælland, Fyn og trekantsområdet i Jylland. Virksomhederne var beskæftiget inden for forskellige industrier, bl.a. maskinindustrien, byggeindustrien, og kemikalieproduktion.

Data omkring de 135 virksomheder blev trukket fra en større database, der indeholder informationer fra en større spørgeskemaundersøgelse, som blev foretaget på 1097 SMV-virksomheder i 1996. I denne undersøgelse blev der indsamlet informationer vedrørende virksomhedernes teknologi, strategi, omgivelser, organisering, ledelsesstil såvel som indkøbs- og marketings-adfærd. Af disse informationer benyttes i denne undersøgelse data vedrørende virksomhedernes omgivelser, strategi og ledelsesstil samt enkelte data vedrørende virksomhedens organisering. Dataindsamlingsproceduren såvel som beskrivende analyser af data er beskrevet i Eriksen og Døjbak (1998a, 1998b). De deltagende virksomheder blev lovet anonymitet, men deres identitet er kendt af forskerne tilknyttet undersøgelsen.

Dataindsamlingen til nærværende del af undersøgelsen bestod af telefoninterviews med den samlede population på 273 virksomheder, hvor der blev bedt om lov til at sende spørgeskemaet til den administrerende direktør. Spørgeskemaer blev sendt ud til 195 virksomheder. Af disse fik vi 135 spørgeskemaer tilbage. Ud af en samlet population på 273 udgør de 135 mellemstore virksomheder 49,5%. Det gør det muligt at generalisere ud fra undersøgelsens resultater med en vis sikkerhed.

For samtlige virksomheder var undersøgelsens respondent den administrerende direktør. Ved at have samme type respondent i samtlige virksomheder holdes sample-bias konstant (Seidler, 1976). At have den administrerende direktør som respondent betyder, at vores data ikke er offentligt tilgængelig, men repræsenterer den administrerende direktørs syn på virksomheden, dens strategi og omgivelser samt hans/hendes egen præference for informationsbehandling. For nærværende

undersøgelse må dette siges at være yderst relevant, da den administrerende direktør, særligt i SMV-virksomheder, må anses at have stor viden om, samt indflydelse på, virksomhedens strategiske beslutninger.

Finansielle data for 1997 og 1996 blev indsamlet gennem CD-Direct, en dansk database, der indeholder offentligt tilgængelige finansielle informationer, og som udgives af Købmandsstændens Oplysningsforbund.

### Mål:

*Lederens kognitive orienteringer:*

Denne undersøgelse tager udgangspunkt i tre demografiske variable: anciennitet, alder, og uddannelse. Disse variable er i andre studier fundet at reflektere lederes underliggende vidensstrukturer (Kiesler and Sproull, 1982, Datta and Rajagopalan, 1998). Ligeledes fremgik det af litteraturgennemgangen, at netop disse variable er blevet hyppigt benyttet til at måle samspillet mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategi og/eller økonomiske succes.

En fordel ved at benytte demografiske variable som mål for kognitive orienteringer er objektivitet og testbarhed (Pfeffer, 1981, Hambrick og Mason, 1984, og Finkelstein og Hambrick, 1996). En anden fordel er naturligvis den lette adgang til disse data. Ulempen ved at benytte demografiske variable er, at man ikke undgår black box problematikken - altså at man ikke belyser selve processen, hvorunder de enkelte variable influerer informationsbehandlingsprocessen.

- Alder: Blev målt som respondentens alder

- Anciennitet: Blev målt som respondentens samlede års ansættelse i nuværende stilling

- Uddannelsesniveau: Blev målt som antal års samlet skolegang. Udgangspunkt var den af højest opnåede uddannelsesmæssige titel, hvor: 9: folkeskole; 13: kort gymnasial uddannelse (inkl. EFG og HTX); 15: Gymnasial uddannelse (inkl. merko-

nom); 17: bachelorgrad (inkl. teknikumingeniører samt HD); 19: kandidatgrad (inkl. civilingeniør); 21: kandidatgrad suppleret med videregående diplom; 23: ph.d.-grad

*Strategisk innovation*

Strategisk innovation blev målt ved at danne et sammensat mål<sup>2</sup> af 2 spørgsmål, der hver især var 5-Likert skalerede:

"Vi prioriterer produktudvikling højere end de nærmeste konkurrenter"

"Vi lægger stor vægt på at have et godt kendskab til de nyeste produktionsmetoder i branchen"

Jo højere virksomheden scorede på det sammensatte mål, desto mere innovativ ansås virksomhedens strategi at være.

*Økonomisk resultat:*

Virksomhedens overskudsgrad blev brugt som målestok for økonomisk resultat og defineres som:

OG =  $(\text{RESULTAT} / \text{AKTIVER}) * 100\%$ .

hvor resultatet måles før skat, men efter rente og depreciering.

*Kontrolvariable:*

- Virksomhedens størrelse: Idet virksomhedens størrelse i mange studier har vist sig at medføre forandringsmodvillighed (Harari, 1998), blev der kontrolleret for dette. Virksomhedens størrelse blev defineret som antal ansatte i virksomheden.

- Virksomhedens alder: Idet undersøgelser har påvist, at virksomhedens alder korrelerer med forandringsmodvillighed (Hambrick og Finkelstein, 1987, Finkelstein og Hambrick, 1996), blev der også kontrolleret for firmaets alder. Som mål blev brugt antallet af år, siden virksomheden blev etableret.

*Omgivelsernes omskiftelighed*

I lighed med tidligere studier, der belyser effekten af industri og omgivelser som modererende variable (Datta et al., 2003), blev der som mål for omgivelsernes omskiftelighed brugt fire individuelle variable, der hver især beskriver forskellige

karakteristika ved omgivelserne. Alle fire variable var 5-Likert skalerede udtalelser, hvor respondenter blev bedt om at vurdere, i hvilken grad han/hun var enig eller uenig:

“Vores omgivelser bestemmer kun i ringe grad virksomhedens råderum”

“Vi har gode muligheder for at påvirke omgivelser”

“Det er nødvendigt at overvåge mange faktorer i vores omgivelser”

“Vi kan i høj grad forudsige udviklingen i vores omgivelser”

De fire spørgsmål reflekterer alle Hambrick og Finkelsteins (1987) model for omgivelserns modererende effekt.

De første to spørgsmål relaterer til, hvorvidt den administrerende direktør opfatter omgivelserne som determinerende. Jo mindre råderum og jo mindre mulighed for at påvirke omgivelserne, desto flere informationer vil virksomheden skulle forholde sig til, hvorfor lederens rolle alt andet lige vil blive accentueret. De sidste to spørgsmål indikerer, hvorvidt den administrerende direktør opfatter omgivelserne som komplekse og usikre. Jo flere faktorer, der skal overvåges, desto mere komplekse og jo sværere det er at forudsige udviklingen, desto mere usikre er omgivelserne. Jo mere

komplekse og usikre omgivelserne er, desto mindre vil man kunne læne sig op ad rutiner, og desto mindre vil lederens rolle alt andet lige være.

## Dataanalyse

### Beskrivende analyser:

Første skridt i dataanalysen var beskrivende analyser. 1 Tabellerne 1 og 2 viser beskrivende analyser og korrelationer for de afhængige variable, de uafhængige variable samt for kontrolvariablene.

Af tabel 1 fremgår det, at det gennemsnitlige økonomiske resultat steg svagt fra 1996 til 1997, hvilket formodentlig afspejler gunstige forretningsmæssige forhold i denne periode.

Tabel 1 viser desuden, at SMV-lederne i gennemsnit er karakteriseret ved relativ høj anciennitet, et relativt lavt uddannelsesniveau samt en relativ høj alder. Relateres denne profil til litteraturen, er dette en profil, der kan forventes at afspejle en vis risikoaversion og forandringsmodvilighed.

Tabel 2 viser korrelationer mellem variablene. Den lave korrelation mellem demografiske faktorer indikerer, at multikollinearitet ikke er et problem.

Tabel 1. Middelværdier og standardafvigelser. (N= 130)

	N	Minimum	Maximum	Middelværdi	Std. Afv.
OG97	126	-42,88	38,73	9,02	11,63
OG96	123	-56,17	34,61	6,69	12,96
Anciennitet	128	1,00	41,00	13,85	10,10
Uddannelse	122	9,00	23,00	17,11	2,86
Alder	128	26,00	71,00	48,34	8,37
Strat. Innov.	123	2,39	7,97	6,23	1,20
Virks. str.	130	1,70	3,06	2,08	0,33
Virks. alder	130	0,30	2,35	1,53	0,38
Valid N (listwise)					

Tabel 2. Korrelationer. (N= 130)

		OG97	OG96	Alder	Uddannelse	Anciennitet	Strat. Innov	Virks. str.	Virks. alder
OG97	Pearson Correlation	1,00	0,56	0,11	0,05	-0,04	0,12	0,10	0,02
	Sig, (2-tailed)		0,00	0,21	0,61	0,68	0,20	0,24	0,84
	N		123,00	124,00	118,00	124,00	119,00	126,00	124,00
OG96	Pearson Correlation		1,00	0,26	0,07	0,07	0,23	0,25	0,15
	Sig, (2-tailed)			0,00	0,46	0,44	0,01	0,01	0,11
	N			121,00	115,00	121,00	117,00	123,00	122,00
Alder	Pearson Correlation			1,00	-0,02	0,51	0,07	-0,09	0,05
	Sig, (2-tailed)				0,83	0,00	0,42	0,32	0,60
	N				122,00	128,00	121,00	128,00	126,00
Uddannelse	Pearson Correlation				1,00	-0,33	-0,25	0,12	0,21
	Sig, (2-tailed)					0,00	0,01	0,20	0,02
	N					122,00	116,00	122,00	120,00
Anciennitet	Pearson Correlation					1,00	0,23	-0,12	0,02
	Sig, (2-tailed)						0,01	0,18	0,81
	N						121,00	128,00	126,00
Strat. Innov.	Pearson Correlation						1,00	-0,07	-0,05
	Sig, (2-tailed)							0,45	0,57
	N							123,00	122,00
Virks. str.	Pearson Correlation							1,00	0,21
	Sig, (2-tailed)								0,02
	N								128,00
Virks. alder	Pearson Correlation								1,00
	Sig, (2-tailed)								
	N								

### Empiriske resultater

Næste skridt i dataanalysen var at opstille hypoteserne, så de kunne testes empirisk.

For at undgå skaleringsproblemer, blev samtlige de uafhængige variable: anciennitet, alder, uddannelse samt strategisk innovation, opdelt i 2 kategorier for henholdsvis høje og lave scores. Højeste score fik værdien 1, laveste score værdien 0. Dernæst blev der, i overensstemmelse med hypoteserne 1-3, kodet 3 "misfit"-variable:

MISFIT 1=ALDER \* STRATEGISK INNOVATION,

MISFIT 2= ANCIENNITET \* STRATEGISK INNOVATION,

MISFIT 3= UDDANNELSE \* STRATEGISK INNOVATION

De 3 misfit-variable indikerer forholdet mellem lederens kognitive orientering og graden af strategisk innovation. Et forhold med høj alder (værdi 1) og høj innovativ

strategi (værdi 1) blev således regnet for et "misfit" eller en ubalance, der fik værdien 1. Et forhold med lav alder (0) og høj innovativ strategi (1) blev ikke regnet for et misfit, og fik værdien 0.

Hvorvidt misfit medførte dårlige økonomiske resultater, blev undersøgt ved hjælp af følgende regressionsmodel:

$$OG97 = \alpha_0 + \alpha_1MIS1 + \alpha_2MIS2 + \alpha_3MIS3 + \alpha_4OG96 + \mu$$

;Hvor  $\alpha_0.. \alpha_4$  er regressions parametre,  
Og  $\mu$  er residualt

For at teste hypoteserne 1-4, blev der i alt testet 3 modeller. Model 1 fungerer som basismodel, model 2 (tabel 3) tester den symmetriske fit-sammenhæng (hypoteserne 1-3) og model 3 (tabel 4) den asymmetriske fit-sammenhæng (hypotese 4).

Model 1 inkluderer OG97 som afhængig variabel, og OG96, firmaets alder og størrelse som uafhængige variable. Model 2 tilføjer de tre misfit-variable. Ved at sammenligne de to modeller ses det, at man ved at inkludere de 3 misfit-variable opnår en større forklaringsgrad (R2 værdien stiger med ,037). Dette indikerer, at de 3 misfit-variable har betydning. Samlet giver model 2 en forklaringsgrad på knap 44% af variationen i firmaets økonomiske resultat, hvoraf de 3 misfit-variable udgør knapt 4%. Sammenlignes dette med lignende amerikanske studier (e.g. Datta et al., 2001) er denne forklaringsgrad for ledelsesvariablene lidt under, hvad der kunne forventes. Dette kan skyldes, at lederne i det pågældende datamateriale er homogene.

Tabel 3. Model 1 og 2 og symmetrisk fit: Resultater af regressionsanalysen. (N=130)

Variable	OG 97	
	Model 1	Model 2
OG96	,667 (,000)	,652 (,000)
Virksomhedens størrelse	-,058 (,453)	-,035 (,648)
Virksomhedens alder	,004 (,954)	,018 (,807)
MISFIT 1 (alder >< strategiske innovation)		,103 (,196)
MISFIT 2 (anciennitet >< strategiske innovation)		-,154 (,080)
MISFIT 3 (uddannelse >< strategiske innovation)		-,079 (323)
F-Værdi	26,855	15,120
R <sup>2</sup>	,434	,471
Ændringer i R <sup>2</sup>	,418	,440

Signifikansniveauerne i parentes

Idet formålet med undersøgelsen alene var at undersøge, hvorvidt betydning af misfit var negativt korreleret med firmaets økonomiske resultat, kan testen reduceres til en et-sidet test, og værdierne deles med 2.

Gør man dette, ses det, at der er en signifikant sammenhæng mellem anciennitet

og strategisk innovation (hypotese 2). Det betyder, at det har negativ indflydelse på virksomhedens økonomiske indtjening, hvis en virksomhed med en innovativ strategi ledes af en leder med høj anciennitet og omvendt for virksomheder med en ikke innovativ strategi.



For hypotese 3, dvs. misfits mellem uddannelse og strategisk innovation, er betaværdien i den forventede retning (negativ i forhold til virksomhedens økonomiske resultat). Dette indikerer, at en virksomhed med en innovativ strategi bedst ledes af en leder med høj uddannelse og vice versa for virksomheder, der ikke har megen innovation. Forholdet var imidlertid ikke signifikant.

Hypotese 1, dvs. misfits mellem lederens alder og strategisk innovation, var ikke signifikant, og havde overraskende en positiv betaværdi. Dette kunne skyldes, at høj alder medfører bedre evne til at se nye muligheder og derfor matcher med innovative strategier og vice versa for ikke innovative strategier. Som det fremgår af tabel 3 havde ingen af kontrolvariablene, hverken virksomhedens alder eller virksomhedens størrelse, nogen effekt.

Sammenfattende for den symmetriske fit-sammenhæng gælder det altså, at ubalancer mellem lederens anciennitet og virksomhedens strategi har negativ indflydelse på virksomhedens indtjening. De andre symmetriske fit forhold blev ikke bekræftet.

For at teste den asymmetriske fit-sammenhæng, dvs. hvorvidt betydning af misfit var størst i omskiftelige omgivelser, blev datasættet for hver af de 4 omgivelingsvariable delt i 2 for hhv. høje og lave scores. Observationer, der havde en værdi, der var større end medianværdien blev kodet som høje, og observationer, der var mindre, blev kodet som lave.

Regressionsmodellen blev dernæst testet ved at inkludere hvert af omgivelingsmålene enkeltvis. Resultaterne fremgår af tabel 4.

Tabel 4. Model 3 og asymmetrisk fit: Den modererende effekt af omgivelingsmæssige karakteristika.

Variable	97		97		97		97	
	Høj kompleksitet	Lav kompleksitet	Høj usikkerhed	Lav usikkerhed	Stort råderum	Lille råderum	God mulighed for at påvirke omgivelserne	Dårlig mulighed for at påvirke omgivelserne
OG96	,654 (,000)	,701 (,000)	,471 (,001)	,756 (,000)	,752 (,000)	,627 (,000)	,655 (,000)	,679 (,000)
Virksomhedens størrelse	-,025 (,799)	-,013 (,923)	,028 (,844)	-,009 (,913)	,110 (,413)	-,069 (,468)	,010 (,933)	-,062 (,564)
Virksomhedens alder	-,008 (,932)	,047 (,724)	,040 (,766)	-,001 (,894)	,074 (,600)	-,003 (,976)	-,028 (,810)	,006 (,953)
MISFIT 1 (alder-strategi)	,042 (,672)	,242 (,085)	,472 (,002)	-,070 (,422)	-,044 (,752)	,187 (,059)	,093 (,509)	,130 (,200)
MISFIT 1 (anciennitet-strategi)	-,155 (,170)	-,210 (,162)	-,338 (,029)	-,080 (,411)	-,133 (,375)	-,184 (,096)	-,288 (,049)	-,087 (,454)
MISFIT 1 (uddannelses-strategi)	-,084 (,422)	-,001 (,997)	,129 (,359)	-,098 (,287)	-,130 (,376)	-,018 (,858)	-,103 (,405)	-,056 (,610)
F-Værdi	9,522	6,014	4,702	16,598	8,503	9,589	7,363	8,501
R <sup>2</sup>	,472	,538	,439	,628	,680	,451	,551	,464

Signifikansniveau i parentes

Det fremgår af tabel 4, at  $R^2$ -værdien generelt er højere og F-værdien lavere for model 3, end model 2. Dette bekræfter den asymmetriske fit-sammenhæng, at de negative konsekvenser af misfits er større i omskiftelige omgivelser end ellers.

Overordnet er der desuden bedre signifikans i modellen, i særdeleshed hvor omgivelsesusikkerheden er høj. Her er forholdet signifikant for såvel misfits mellem alder og strategisk innovation som for misfits mellem anciennitet og strategi. I omgivelser karakteriseret ved høj usikkerhed har det altså negative økonomiske konsekvenser, hvis virksomheder med en meget innovativ strategi ledes af ledere med enten høj alder og/eller høj anciennitet, og vice versa for virksomheder med en meget lidt innovativ strategi, der ledes af ledere med lav alder og/eller lav anciennitet.

Det fremgår yderligere af resultaterne, at det har negative økonomiske konsekvenser, såfremt der er misfits mellem lederens anciennitet og virksomhedens grad af strategisk innovation i omgivelser, der er god mulighed for at påvirke. Dette bekræfter igen hypotese 4, idet lederen netop i omgivelser, der er mulighed for at påvirke, må forventes at spille en stor rolle.

For hverken råderum eller omgivelser med kompleksitet er der signifikans i nogen af hypoteserne. Generelt er betaværdierne dog højere end i model 3.

Selvom det således kun er for omgivelser karakteriseret ved høj usikkerhed og som der er god mulighed for at påvirke, at der er signifikans, fremgår det alligevel af resultaterne i tabel 4, at der generelt er højere betaværdier for alle misfit-sammenhænge i model 3 end i model 2.

Overordnet viser en sammenligning af resultaterne af model 2 og 3, at resultaterne er stærkere i model 3 end i model 2; der er flere signifikante sammenhænge (især i usikre omgivelser), og betaværdierne er generelt højere. Alt i alt bekræfter resultaterne i tabel 4 derved hypotese 4: at betydningen af misfit mellem lederens kognitive orientering og virksomhedens strategi er

mere signifikant i omskiftelige end i ikke omskiftelige omgivelser.

## Sammenfatning

Artiklen undersøger på 135 danske SMV-virksomheder, hvorvidt det har økonomiske konsekvenser, når der er ubalancer, eller misfits, mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategiske profil, samt hvorvidt betydningen af sådanne ubalancer er størst i omskiftelige omgivelser. Sammenhængen undersøges såvel i en symmetrisk fit-sammenhæng som i en asymmetrisk fit-sammenhæng.

Hvad angår den symmetriske fit-sammenhæng, bekræfter undersøgelsen, at det har negative økonomiske konsekvenser, når der er misfit mellem lederens anciennitet og virksomhedens strategi (hypotese 2). Virksomheder med en innovativ strategi ledes bedst af en leder med lav anciennitet og omvendt for virksomheder med en meget lidt innovativ strategi. Dette skyldes, at ledere med høj anciennitet har tendens til at fokusere meget på stabilitet og efficiens frem for innovation og nytænkning. Sammenhængen bekræftes dog hverken for forholdet mellem alder og strategi (hypotese 1) eller uddannelse og strategi (hypotese 3).

Når de samme hypoteser testes i en asymmetrisk fit-sammenhæng (hypotese 4), bliver resultaterne væsentligt stærkere.

Særligt i omgivelser karakteriseret ved høj usikkerhed fremgår det, at det både har negative økonomiske konsekvenser at have misfit mellem lederens anciennitet og virksomhedens strategi og mellem lederens alder og strategi. I usikre omgivelser ledes virksomheder med en innovativ strategi altså bedst af unge ledere, der ikke har været ansat længe i virksomheden. Det modsatte forhold er gældende i virksomheder med en ikke innovativ strategi. Årsagen skyldes igen, at ledere med lav alder og lav anciennitet alt andet lige tænker mere innovativt og tager flere chancer. I omgivelser, der er lette at påvirke, ses det igen, at ubalancer mellem lederens anciennitet og

virksomhedens strategiske profil har negative økonomiske konsekvenser.

Helt overordnet bekræfter undersøgelsen, at det er vigtigt, at der er balance mellem lederens kognitive orienteringer og virksomhedens strategiske profil. Balancerer de to ikke, medvirker lederen ikke i tilstrækkelig grad til, gennem sin rolle som informationsbehandler, at reducere den usikkerhed, som virksomheden møder qua sin strategiske profil.

Undersøgelsen har desuden påvist, at forholdet er asymmetrisk, hvilket betyder, at det særligt i omskiftelige omgivelser er nødvendigt at have denne balance. Dette er interessant set i lyset af, at det netop er denne type omgivelser, der siges at kendetegne fremtiden for danske SMV-virksomheder.

Idet misfits medfører negative økonomiske konsekvenser, vil man, såfremt de to ikke balancer, enten skulle ændre ledelsesstilen eller strategien. Umiddelbart kunne det synes lettere at ændre strategien end lederens kognitive orienteringer, idet det

naturligvis vil være ganske vanskeligt at ændre sit erfaringsgrundlag og dermed sine kognitive orienteringer. Ofte vil strategien dog være valgt, fordi den passer til omgivelserne. Forståelse for, og erkendelse af, hvordan ens erfaringer påvirker ens informationsbehandling, kan derfor være et væsentligt skridt videre til at genoprette evt. ubalancer.

Det kunne være interessant at gentage undersøgelsen i en periode, der økonomisk kan karakteriseres som knap så gunstig, og dermed stiller større krav til forandringsparathed. Ligeledes kunne det være interessant at gentage undersøgelsen på et mindre homogent datasæt. Et homogent datasæt såvel som en gunstig økonomisk periode kan være årsag til den relativt lave signifikans i nogle af sammenhængene. Endeligt ville det være af stor betydning for forståelsen af selve processen, der foregår, når ledere behandler information, om man i fremtidige studier benyttede andre variable end demografiske til at belyse lederens kognitive orienteringer.

## Summary

*The article contains an empirical study of 135 SMEs, investigating the financial implications for the balance of executive cognitive orientation and corporate strategy. It is argued that the absence of a match between executive and corporate strategies reduces corporate earnings, and the study confirms this connection. The findings of the study also show that imbalances between executive cognitive orientation and corporate strategy have the greatest financial implications in environments characterised by*

*volatility. In SMEs where the executive has great influence on strategic decision-making, it is relevant to recognise the impact of executive style on strategy performance. The fact that financial consequences of imbalances are the greatest in uncertain environments increases the relevancy of this understanding, as many SMEs these years go through turbulent times.*

*The article is based on sections of the author's PhD thesis.*

## Noter

1. Tak til en anonym reviewer og til Børge Obel for konstruktiv kritik af en tidligere udgave af denne artikel.
2. Detaljer for baggrund og udregning af dette indeks fremgår af forfatterens ph.d.-afhandling.
3. Fjernelse af ekstremobservationer medførte en reduktion af datasættet til 130. Proceduren fremgår af forfatterens ph.d.-afhandling.

## Litteratur

- Datta, D. K.** and Rajagopalan, N., and Zhang, Y.: New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics, *British Journal of Management Studies*, 14/2, 2001.
- Davenport, T. H.:** *Process Innovation*, HBS Press, 1993.
- Døjbak, D.:** *An Examination of the Relationship between Executive Cognitive Orientation, Strategic Decision-Making, and Firm Performance*. University Press of Southern Denmark, 2004.
- Eriksen, B,** and Døjbak D. (1998a): Data Collection Procedure, Response Rates, and Analyses of Non-respondents, Publications from Department of Management No, 3, 1998.
- Eriksen, B,** and Døjbak D. (1998b): Descriptive Statistics, Publications from Department of Management, No, 4, 1998.
- Eysenck, M. W.** and Keane M. T.: *Cognitive Psychology: A Student's Handbook*. 3rd ed. Hillsdale, USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- Finkelstein, S.** and Hambrick D.: "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion," *Strategic Management Journal* 10,121 (1990): 134.
- Galbraith, J.:** *Designing complex organizations*. Addison-Wesley, 1973.
- Hambrick, D. C.** and Finkelstein, S.: "Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizations," *Research in organizational behavior*, Greenwich, Conn: JAI Press, 1987, 369-406.
- Hambrick, D. C.:** and Mason, P, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review* 9 (1984): 193-206.
- Harari, O.:** "Too big for your own good?" *Management Review*, Nov. (1998).
- Kiesler, S. B.** and Sproull L.: "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition," *Administrative Science Quarterly* 27 (1982): 548-70.
- Kimberley, J. R.** and Evanisko M. J.: "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations," *Academy of Management Journal* 24, 4 (1981): 689-713.
- March, J. G.** and Simon H. A.: *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- Miles, R. E.** and Snow C. C.: *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
- Miller, D.:** "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment," *Management Science* 37 (1991): 34-52.
- Norburn, D.** and Birley S.: "The top management team and corporate performance," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 225-37.
- Pfeffer, J.:** "Organizational Demography," Ed. L. and Staw B. M. Cummings, Greenwich: CT: JAI Press, 1983, 229-357.
- Seidler, J.:** On Using Informants: A technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organizational analysis, *American Sociological Review*, vol 39, 816-831, 1974.
- Souder, W. W.:** *Managing New Product Innovations*, Lexington Books, 1987.
- Thomas, A. S.,** Litschert R. J. and Ramaswamy K.: "The performance impact of strategy-manager coalignment," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 509-22.
- Tushman, M.** og Nadler: Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 613-624, 1978.
- Walsh, J. P.:** "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane," *Organization Science* 6, No, 3 (1995): 280-321.
- Wiersema, M. F.** and Bantel K. A.: "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal* 35 (1992): 91-121.