

## KAPITEL VIII

# AUGUST

*Susanne Vesterliden var totalt forberedt til ledermødet. Hun vidste lige hvilke argumenter, hun ville fremhæve. Udviklingsafdelingens bidrag til værdiskabelsen skulle stå helt tydeligt frem. Hun vidste endda, hvordan hun ville sige det. Hun ville trække på en korn- og høstmetafor. Nu skulle Jens, salgsdirektøren, ikke få så nemt spil, når de skulle videre med deres budgetdiskussioner. Men hun ville starte med at rose ham for årets salg frem til i dag – både fordi det var rigtigt men også af taktiske grunde. Så kunne han ikke fuldstændig skyde hendes argumenter i sæk – som han havde gjort før. Forhistorien gik helt tilbage til direktionens første budgetseminar i maj måned. Her havde Jens totalt overrumplet hende. Direktionen skulle finde en ret stor besparelse i det samlede budget. Og han havde argumenteret for, at det var dødsensfarligt at spare i hans budget. Netop i disse trængte tider skulle der satses på salg. I stedet var det udviklingsafdelingen, der måtte holde for. Den var efter hans overbevisning også overdimensioneret ift. det antal nye produkter, der kom ud af den. Han havde endda den frækhed*

at sige, at hendes afdeling mere mindede om et universitet. En offentlig organisation hvor det mere er historie og medarbejdernes lyster, der bestemmer ressourcetildelingen. Det var i hvert fald ikke her, at værdien blev skabt i deres organisation.

Susanne var blevet så overrumplet, at hun kun kunne komme op med nogle halvdårlige argumenter for, hvorfor besparelsen ikke skulle være i udviklingsafdelingen. Jens havde haft let spil og havde hurtigt fået deres administrerende direktør med på sin tankegang. Den administrerende direktør var gået så vidt, at han var begyndt at komme med udspil til, hvordan Susanne kunne ændre i hendes budget. Susanne havde været virkelig frustreret efter seminaret. Jens' udfald mod udviklingsafdelingen havde fra starten sat en dagsorden, hvor det lød som om, at de slet ikke var med til at producere værdi, men udelukkende skulle ses som en omkostning – der helst skulle minimeres.

Denne frustration havde virkeligt påvirket hende hele sommeren. I den første del af hendes ferie havde hun også svært ved at lade disse negative tanker ligge. Hun havde flere gange haft lyst til at ringe til Jens og råbe af ham. Heldigvis havde hun ikke gjort det, og efter et par ugers afslapning var hendes tankebaner begyndt at finde andre veje. Hun formåede til sidst at kunne abstrahere fra det.

Men noget måtte jo stadig gøres. I slutningen af august skulle direktionen mødes igen, og her måtte hun mere i offensiven. Ellers ville hendes afdeling jo blive slagtet. En lørdag eftermiddag besluttede hun sig for at cykle en tur ud af byen. Hun nød den varme vind. Da hun kom ud på landet, kunne hun se, at flere bønder var begyndt at høste. Ikke alle, men nogen. Det måtte være svært at vide, hvornår man skulle høste kornet. Vejrudsigten sagde, at der var omslag på vej. Hvis man lige trak det et par dage for meget, så kunne det hele ende

*i regn. Hvordan får man skabt den optimale produktion af korn – den optimale værdi?*

*Det var midt i disse overvejelser, at lynet slog ned i hende. Hvis bonden ikke lagde korn til side til såningen næste år, så ville det måske nok betyde en masse salg nu, men næste år ville der være problemer, når man skulle så. En super metafor for udviklingsafdelingen. Det handlede om, at man skulle sætte ressourcer af til fremtiden og ikke kun til salget her og nu. Værdi er mange ting. Det er både at sælge og skabe indtægter nu, men det er også at skabe grundlaget for fremtidens indtægter. I det hele taget handler det om at se på værdiskabelse både nu og i fremtiden – og ikke kun fokusere på salg, indtægter og omkostninger her og nu. Nu havde Susanne fået sin offensiv på plads.*

På den ene side bliver man ikke nødvendigvis en bedre leder af at være en dygtig og uddannet økonom. Mange ledere har slet ikke indsigt i og ansvar for økonomien i deres organisation – og det er der ingen problemer i. Men et forsimplet eller for snævert syn på økonomi kan på den anden side være med til at give en leder et forkert perspektiv på, hvad der ledelsesmæssigt er klogt at gøre i en organisation. Noget af det allervæsentligste er at kunne skelne mellem den årlige omsætning og den samlede værdiskabelse. Vi skal derfor starte med at se på, hvad værdi er for noget, og hvordan man som leder skal arbejde med at skabe værdi. God ledelse handler også om at få organisationens værdiskabelse og den individuelle værdiskabelse til at gå hånd i hånd. Vi skal se på, hvordan man som leder kan arbejde med dette. Vi skal også se på forskellen mellem det at være leder og ejer, når man ser på værdiskabelse. Til sidst tager jeg forskellen mellem det at være en privat virksomhed og en offentlig organisation op – er der ledelsesmæssig vigtig forskel på, om man er det ene eller det andet?

# Værdiskabelse og ledelsesopgaven knyttet dertil

Når man høster kornet, er det nemt at se, at der er skabt noget. Det er groet ude på marken, og nu tager man det ind. Det er selvfølgelig heller ikke lige meget, hvor mange fold der er på hvert strå. Men selv om det er nemt at se, at der er skabt noget, så er det ikke nemt at sige, hvad værdien egentlig er. For hvis man har en masse korn, ingen vil købe lige nu, og man ellers ikke har noget at bruge det til, så har man kun reddet sig selv en omkostning til at oplagre det. Først når man fodrer dyrene med kornet, planter kornet igen eller sælger kornet til en tredje, kan man sige, at der er skabt en værdi.

Og selv her kan det være svært at bestemme værdien – hvor stor den er. Hvis man fodrer dyrene med kornet, så giver det jo liv og vækst, men hvilken værdi er der skabt? Det afhænger jo af, om man en dag selv kan spise dyret eller sælge det til en anden. Og her er vi fremme ved en økonomisk pointe, som stammer helt tilbage fra Adam Smith. Tingene har ikke en værdi i sig selv. For eksempel bestemt ved hvad det har kostet at producere dem. En ting (f.eks. en vare) får først en konkret værdi, når den bruges til noget af en selv, som man tillægger værdi, eller når man sælger eller bytter den på et marked. Det, den sælges for, er udtryk for denne værdi.

Så når Jens' salgsafdeling sælger en vare til en kunde, der betaler, skabes der en værdi, men der kan også være mange andre værdiproducerende aktiviteter i en organisation. Måske kan en helt ny radikal ide i morgen – skabt

i organisationens udviklingsafdeling - være den største værdiskabende aktivitet i virksomhedens historie. Hvis de altså formår at udnytte denne ide og få skabt og markedsført et produkt eller en serviceydelse på basis af den.

Der er altså ingen tvivl om, at der skabes en værdi, når vi sælger et produkt. Men dermed bliver salg eller produktion af en serviceydelse ikke den eneste eller vigtigste værdiskabende aktivitet. Når vi høster kornet eller sår det igen, så skabes et potentiale for fremtidig værdiskabelse. Susanne har fuldstændig ret. Udviklingsafdelingen skaber på denne måde også værdi. I hvert fald hvis organisationen formår at tage ideerne fra denne afdeling og omforme dem til produkter, de kan sælge på et marked med en fortjeneste. Det er denne komplicerede værdiskabelse, som organisationen skal have for øje, når den laver budgetter og fordeler organisationens ressourcer. Fordelingen af næste års ressourcer til forskellige organisatoriske enheder og aktiviteter skal forsøge at optimere organisationens samlede værdiskabelse.

Hvilken situation stiller det den enkelte leder i? Man kan sige, at den enkelte leder står over for følgende situation:

$$\text{Min ledelsesopgave} = \frac{\text{Værdiskabelse}}{\text{Ressourcer}}$$

Jeg skal som leder skabe en bestemt værdi ud fra de ressourcer, som min afdeling får tildelt. Og årets budgetfordeling handler således om at sikre en rimelig retfærdig fordeling af værdiforventningerne og ressource-tildelingene, så alle lederne står med nogenlunde samme ledelsesudfordring. I udgangspunktet skal det gerne gøres således, at der efterfølgende kan være en forventning om, at alle lederne med et budget har en rimelig

chance for at producere den værdi, de har ansvaret for, med de ressourcer de har.

Nu kan man som leder gå til denne ledelsesopgave på to principielt forskellige måder. Lad os kalde den første måde ledelsesregime 1. Inden for dette ledelsesregime vil lederen argumentere for, at det udelukkende er hans ansvar at sikre, at den planlagte værdi skabes i løbet af året med brugen af de ressourcer, der nu er blevet sat af i budgettet. Når man har de årlige budgetseminarer, er det topledelsens ansvar at sikre, at budgettet indeholder ressourcer nok til, at dette er muligt. Det er lederens forventninger til topledelsen. Ellers kan man som individuel leder ikke tage ansvaret for at producere den planlagte værdi. Så hvis ressourcetildelingen mindskes, må forventningen om værdiskabelsen også mindskes. Og omvendt: hvis der skal produceres mere værdi, så skal der tilføres flere ressourcer. Brøken lægger fast.

Ledelsesregime 2 ser helt anderledes på det. Her er ledelsesopgaven at optimere brøken ”værdiskabelse/ressourcer”. Brøken siger noget om, hvor god man er til at skabe værdi, for de ressourcer man har. Dette gælder for organisationen samlet, og det gælder for den enkelte leder. I ledelsesregime 2 vil lederen selv tage på sig at forsøge at optimere brøken. Hvordan kan jeg som leder forsøge at skabe endnu mere værdi, for de ressourcer jeg har? Eller hvordan kan jeg skabe denne værdi med et mindre forbrug af ressourcer? Her udvider man ledelsesansvaret. På flere måder. Man har ikke bare ansvaret for at få værdi og ressourcer til at hænge sammen, man har også ansvar for at arbejde med at forbedre denne sammenhæng (brøken). På denne måde får man også ansvar for at optimere organisationens samlede værdiskabelse i forhold de ressourcer, organisationen råder over. Og derved får man et ansvar sammen med

resten af organisationens ledelse for at få den samlede ressourcefordeling til at hænge sammen – det er ikke længere bare topledelsens ansvar at få dette på plads. Det kan være en del af dette ansvar, at man f.eks. siger: ”Okay – hvis vi har et trængt budget i år, og vi fremadrettet har brug for mere omsætning, så vil jeg i år gerne forsøge at skabe samme værdi i udviklingsafdelingen for et budget, der er reduceret med ti procent. Det tror jeg kan lade sig gøre. Måske ikke hvert år men i år kan det formentlig lade sig gøre af følgende grunde...”. Man tager altså på sig som leder at forbedre brøken, fordi organisationen har brug for det.

Er ledelsesregime 2 bedre end ledelsesregime 1? I mange organisationer har forventningen til lederne været som i regime 1, så man kan vel ikke sige, at det er udtryk for dårlig ledelse at leve op til denne måde at tænke på. Man fik et budget, og så var det eneste afgørende, at man leverede de forventede resultater. I organisationer med en patriarkalsk og straffende topledelse har man ofte arbejdet på denne måde. Man må dog alligevel sige, at ledelsesregime 2 er udtryk for bedre ledelse. At man netop er leder og ikke bare ressourceforvalter, fordi man hele tiden forsøger at forbedre brøken. Man kan sige, at brøkens størrelse er udtryk for, hvor megen ledelseskraft og -snilde man som leder kan udvise. En god leder vil skabe en bedre brøk end en dårlig leder. Man kan også argumentere for, at i regime 2 tager lederne et større og mere helhedsorienteret ansvar, hvilket betyder, at organisationen som helhed bliver bedre til at finde måder, hvorpå man kan forbedre brøken. Og det er super vigtigt. For hvis en organisation er god – og bedre end et gennemsnit af organisationer – til at skabe værdi for de ressourcer, den har til rådighed, hvad sker der så? Så kommer ressourcerne med tiden flydende til udefra. Det kan lyde mærkeligt, men tænk over det? Hvis du som in-

vestor vil placere din kapital, hvor vil du så gøre det? I organisationer der er gode til at skabe værdi, for de ressourcer de får tilført. Og hvis du er arbejdstager, hvor vil du så arbejde? I organisationer hvor du er med til at få skabt mest mulig værdi ud af det, du laver. En organisation, der er god til at optimere brøken gennem god ledelse, vil med tiden derfor opleve, at både gode medarbejdere og investorer står i kø. En positiv spiral er skabt!

## Individuel værdi og organisatorisk værdi

**A**t leve inden for ledelsesregime 2 er selvfølgelig ikke det samme som, at en leder bare skal acceptere, at nu skal man så producere samme værdi for det halve budget næste år. Der er grænser for, hvad der kan lade sig gøre. Men den gode leder vil hele tiden arbejde med at udforske disse grænser.

Der er igen principielt to ledelsesmåder at forbedre brøken på. Hvis man innoverer, vil man ofte kunne skabe mere værdi for de samme ressourcer. Hvis man effektiviserer, vil man kunne skabe den samme værdi for færre ressourcer. Det er to forskellige tilgange, som på den korte bane kan virke som hinandens modsætninger og kan modvirke hinanden. Effektivisering kan sætte en konvergent tankegang i gang, der gør en mere divergent kreativ tankegang vanskelig samtidig og derfor kan modvirke ideudvikling. Men som vi så for et par kapitler siden, kan de to tankegange også være hinandens forudsætninger på den lange bane. Effektivisering i en periode frigør ressourcer, som kan bruges



til udviklinger, der bliver næste periodes innovationer, som igen muliggør nye effektiviseringer.

Men hvad er afgørende, når lederen gerne vil forbedre brøken både gennem effektivisering og innovation? Det er, at hun kan få medarbejderne med på at skabe denne forbedring. Måske kan man godt top down presse en effektivisering igennem i en periode, uden at det forringer værdiskabelsen. Men konstante effektiviseringer igennem flere perioder uden tab af værdiskabelse kræver, at medarbejderne er med til at tage ansvar for brøken. Det er medarbejdernes samlede indsats (f.eks. i en afdeling), der skal forbedre brøken gennem effektivisering og innovation. I den sidste ende kan dette kun gøres ved, at medarbejderne arbejder eller samarbejder på nye måder. De skal hver især være med til at skabe mere værdi eller skabe den nuværende værdi på mere effektive måder. De skal være motiverede til at skabe mere organisatorisk værdi – både alene og sammen – bare fordi det er muligt, og fordi de ser det værdifulde i det, de laver sammen som organisation. Det kræver i længden, at den organisatoriske værdi kobles til det, de som individer opfatter som værdifuldt.

Det er her, at lederindsatsen skal sættes ind. Skabes der ikke en sammenhæng mellem den organisatoriske værdiskabelse og det individerne tillægger værdi, vil lederen i den sidste ende ikke kunne være med til at forbedre brøken. Det er også her, at organisationens ambition er så afgørende. Tror medarbejderne på den? I en sådan grad at de er villige til at strække sig og give noget ekstra af dem selv, fordi de oplever visionen som værende udtryk for noget, de også selv tillægger værdi.

Det er netop her, at ledelse i regime 2 er mere fornemt end ledelse i regime 1. I regime 1 ville medarbejderne

bare kræve mere i løn – ofte med lederens accept – hvis man skulle producere mere. Og så er man lige vidt, for så er brøken ikke forbedret. I regime 2 tror ledelsen på, at man kan lede så godt, at man kan få sine kolleger og medarbejdere med på at arbejde på denne værdi-brøk-forbedrende måde. Primært fordi det er lykkes at koble det individuelle værdifulde med den organisatoriske værdiskabelse.

## Ejerskab, værdi og armlængde

I ndtil videre har vi set på denne problematik ud fra den ansatte leders perspektiv, men ejerskabet af en organisation har også betydning for en organisations evne til at skabe værdi. Ejeren eller ejerne er med til at bestemme, hvad værdi er for en organisation. Selvfølgelig er der en værdi i at sælge noget på et marked, at skabe en offentlig serviceydelse af god kvalitet eller at skabe et vist økonomisk overskud i løbet af regnskabsåret. Men den brede opfattelse af værdi påvirkes af ejernes forventninger. Ejerne kan bestemme, at andre forhold er værdifulde for dem. Trivslen i organisationen, det at være loyal overfor trofaste medarbejdere eller at bidrage til samfundsudviklingen generelt på en positiv måde er eksempler på forhold, der ikke kan udveksles på et marked eller afspejles i det økonomiske regnskab, men som en ejer kan bestemme som værende af stor værdi, og som derfor også får værdi i organisationen.

Jo mere man som ledelse arbejder ud fra ledelsesregime 2 og gerne vil have medarbejderne inddraget i værdiskabelsen og arbejdet med at forbedre brøken, jo mere spiller

ejernes værdiforestillinger en rolle for ledelsen. Det kan f.eks. være yderst vanskeligt at få medarbejderne til at strække sig og effektivisere deres egen måde at arbejde på, hvis ejernes eneste værdiforestilling er det økonomiske overskud, og at det gerne minimum skal ligge på 5%'s forrentning af den investerede kapital. Det er nemmere at få medarbejderne med, hvis ejerne både tillægger gode relationer på arbejdspladsen, en bæredygtig produktion og en rimelig forretning (måske er 5% ok) værdi. Derfor er ejerskabet vigtigt for ledelsens måde at fungere på. Organisationer kan have svært ved at gå ind i ledelsesregime 2, hvis ejerskabet ikke udøves/forvaltes på den rette måde. Her nærmer vi os en svær ledelsesmæssig balancegang. Ejerne skal på den ene side inddrages i den ledelsesmæssige udvikling af organisationen – f.eks. gennem en bestyrelse. På den anden side skal ejerne eller deres repræsentanter i en bestyrelse også give plads til den professionelle ansatte ledelse.

Erfaringsmæssigt er det vigtigt at få bestyrelsen med ind over ambitionen og de organisatoriske værdier. En organisations ambition og værdier kan ikke være i modstrid med dens ejers interesser og synspunkter. Det er også en god ide, at bestyrelsen nikker til de af ledelsen udarbejdede strategier, mål og budgetter. For det er disse forhold, som skal sikre værdien og få organisationen til at realisere ambitionen. Men samtidig er det også vigtigt, at ledelsen får operationel frihed til selv at udforme strategierne, lave ressourcefordelingen og beslutte budgettet.

Denne balancegang er vigtig og svær. Der er mange governancemæssige forhold at tage stilling til – forhold der siger noget om, hvordan bestyrelse og topledelse skal forvalte deres roller og samspil. Jeg vil her kun komme ind på ét punkt – nemlig det man i det offentlige kalder

”armslængde-principet”. Et princip som sagtens også kan bruges i det private, da det udtrykker et generelt ledelsesprincip. Armslængde handler om, at styringen af en organisation oppefra (f.eks. fra en minister eller ministerium) skal fokusere på det allermost centrale og ikke gå i detaljer. Man skal f.eks. ikke begynde at blande sig i, hvilke helt konkrete personer der kan komme ind på et universitet (som studerende eller ansat), men det er vigtigt, at man tager ansvar for den generelle kvalitet i ydelsen til borgeren, og hvem der generelt er berettiget til den.

Armslængdeprincippet kan bruges i forståelsen af bestyrelsens rolle – ja i det hele taget til at forstå hvordan ledelsesrelationen skal foregå hele vejen ned gennem ledelseskæden. Man kan sige, at det udtrykker følgende hensigt: ”Ja – det kan godt være, at du er min chef, men det betyder ikke, at du kan ”overrule” mine ledelsesbeslutninger på dette konkrete og detaljerede niveau. Du må holde dig til det overordnede niveau – leverer jeg den aftalte værdi, arbejder jeg i forhold til ambitionen og virker strategier og budgetter fornuftige i den sammenhæng, så må du give mig et ledelsesrum”. Hvis man som ejer eller overordnet leder ikke accepterer dette, så sætter man ledelsesmuligheden ud af kraft på de underordnede niveauer. Så degraderer man lederen til administrator. Susannes administrerende direktør er godt på vej til dette, når han begynder at komme med udspil til, hvordan budgettet for udviklingsafdelingen skal sættes sammen. Så degraderer han Susanne til administrator af noget, som han har besluttet hen over hovedet på hende. Det kan godt være, at det virker naturligt i situationen, eller at han gør det for at hjælpe Susanne, men god ledelse er det ikke. Hvis han gerne vil hjælpe, skal han gøre det under fire øjne, og kun hvis Susanne selv beder om sparring.

# Offentlig og privat

Der er mange forestillinger om, hvordan ejerskabet påvirker ledelsessituationen. Ikke mindst om forskellen mellem om man har det offentlige eller privatpersoner som ejere. Lad mig sige det med det samme. Jeg synes ikke, at der er store forskelligheder i forhold til principperne for god ledelse. Jeg kan selvfølgelig sagtens finde nogle generelle forskelle i dag, men ved nærmere studie handler disse om forskellige historiske udviklinger og deraf følgende forskellige ledelseskulturer – ikke om store principielle forskelle. Lad os se på et centralt eksempel på forskel i ledelseskultur.

Der er mange – ikke mindst offentlige – ledere, der taler om, at ledelsessituationen er mere kompleks i en offentlig organisation, fordi der er så mange hensyn, der hele tiden skal tages højde for. Politikerne blander sig, de offentlige budgetter skifter hele tiden så man kun kan regne med noget et år frem i tiden, lovgivningen skal man følge, akkrediteringer og andre kontrolsystemer skal man leve op til, borgerne er tæt på og klager, de ansatte og deres fagforeninger har meninger om alting osv. Der er altså mange komplekse relationer man indgår i, og mange hensyn man skal leve op til, og de kan sagtens gå i modstridende retninger. Man taler nogle steder om, at man er udsat for krydspres. Ja – man får faktisk på fornemmelsen, at det nærmest er umuligt at lede i denne situation – og derfor lidt okay hvis man ikke gør det og mere er administrator eller forvalter end leder.

Det er ikke principielt forskelligt i det private. Her er der også ejere og bestyrelser, der blander sig på utidige måder, hvis de ikke tænker sig om (og lever op til

armslængdeprincippet). Her er der også skiftende økonomiske situationer – og der er heller ingen, der kommer med en række ekstra ressourcer, hvis man synes, det bliver svært at få det hele til at hænge sammen. Ja, man kan godt lave budgetter for mange år frem, men disse budgetter er ikke meget værd, hvis man som privat organisation ikke selv har tjent pengene ind og har vist, at man er noget værd på et marked. Selvfølgelig kan en rig ejer forgyldte en organisation, men det er ikke god governance, da det som regel leder til selvfedme og slendrian. Det private skal også følge en stadig stigende mængde lovgivning og andre former for kontrolsystemer. Prøv bare at tænke på en farmaceutisk virksomhed, der skal have tilladelse til at markedsføre en pille internationalt. De ansatte er også medlemmer af stærke fagforeninger – og netop fordi der er tale om private organisationer, er der ingen finere hensyn, der taler for løntilbageholdenhed. Og det kan godt være, at man ikke taler så meget om borgere, men i en privat virksomhed har kunderne altid ret – eller bør have det. Ellers eksisterer man ikke i længden. Så hvor er den store forskel?

Både i det offentlige og i det private er der behov for god ledelse, der kan håndtere disse mange hensyn. Men i stedet for at se dem som krydspres, der stivner og handlingslammer lederen, skal man se dem som hensyn, der giver dilemmaer. Og det er netop lederens arbejde med at forstå og håndtere disse dilemmaer, der gør organisationen bedre rustet til at overleve i sin omverdenssituation. Når mange taler om, at offentlig ledelse er mere kompleks, så handler det nok mere om, at det offentlige tidligere generelt har arbejdet meget inden for regime 1 og nu er langsomt på vej ind i regime 2. Her er der mere ledelse, flere hensyn og mindre administration, og det kan selvfølgelig mærkes som en stor og svær forandring. Men den gode ledelse er den samme begge steder.

