

KAPITEL III

MARTS

Hold da op hvor gik det godt nu! Jesper Juel Andersen kunne mærke farten. Han elskede at køre på mountainbike på disse smalle skovstier. Han var overrasket over sig selv. For en halv time siden ude på en meget lang strækning på landevejen var han hel flad. Der var han gået sukkerkold og havde ingen energi. Men nu var han virkelig tilbage. Han følte, at han kørte stærkt som aldrig før.

Pludselig blev han ikke bare indhentet af en anden på mountainbike. Han blev overhalet med så stor fart, at han med det samme opgav at følge med. Den anden kørte nærmest dobbelt så stærkt. Jesper var i chok; hvordan kunne den anden køre fra ham på denne måde, når han selv for få øjeblikke siden følte, at han kørte super godt? Var han ble-

vet overhalet af et supermenneske? Nej – allerede nu kunne han mærke, at han faktisk slet ikke kørte så stærkt. Det var noget, han havde fået sig selv bildt ind. Fordi han ikke længere kørte ude på den flade og brede landevej, men på den smalle skovsti. Farten føltes anderledes. Han havde også fået en optur, fordi han ikke længere var totalt sukkerkold, men det var faktisk ikke det samme som, at han var på toppen ydelsesmæssigt. For det var han ikke. Det kunne han nemt mærke, da den anden overhalede, og han intet havde at give igen med.

Jespers tanker fløj, mens han kørte videre i skoven. Det var egentlig en tankevækkende oplevelse, på trods af at den anden totalt kørte fra ham. Hvordan den psykologiske oplevelse og faktiske situation kunne være så forskellige. Men det havde han jo også erfaret som leder. Her kunne der også være forskel på oplevelse og realitet. Han huskede en gang, hvor han som ung leder i et mindre nyopstartet privat firma havde oplevelsen af, at det virkelig ikke gik godt – hverken i hans afdeling eller i firmaet generelt. Alle blev overraskede – ikke mindst ham selv – da årets regnskab endelig var på plads i marts året efter. Det havde været et udmærket år, og hans afdeling havde klaret sig glimrende. Den gang lærte han to ting. For det første at regnskabet er vigtigt. Det giver en mere sober helhedsvurdering af, hvordan det går, end ens egen fornemmelse fra måned til måned. For det andet at vi mennesker ofte er lidt negative og pessimistiske i vores forventninger. Fordi vi forventer og forbereder os på det værste.

Jesper stoppede op i en lille lysning midt i skoven og fandt sin madpakke frem. Det var godt med noget at spise. Mens han spiste, tænkte han videre. Han havde for nylig fået nyt job i det offentlige. Det udfordrede ham. For her var det ikke så vigtigt med bundlinjen, og hvad afdelingens indtjening var. Økonomisk handlede det om at bruge budgettet – og ikke mere – på at nå den aftalte produktion. Dette var faktisk

ikke så udfordrende for ham. Med sine mange år i det private var han vant til at have styr på økonomi og produktion. Ikke at overlade det til fornemmelser og tilfælde. Den fælde han netop var faldet i som ung leder. Han vidste, at man skulle have styringen ordentlig på plads fra måned til måned. Så man vidste, hvor man er. Nej, det svære i det offentlige var ikke dette. Man kunne altid få økonomi og produktion til at hænge sammen. Det svære var at have styr på kvaliteten. Det var jokeren!

Jesper var virkelig i vildrede. Var kvaliteten i hans afdeling egentlig god nok? Det var der meget forskellige meninger om. Hans egne folk syntes, at kvaliteten lige kunne gå an. Brugerne virkede tilfredse, men der var ikke solide data på det. Den overordnede direktion mente, at kvaliteten var alt for god, og at de med disse ressourcer kunne producere meget mere til en okay kvalitet. Hvad var egentlig det rigtige? Alle havde de forskellige opfattelser ud fra deres forskellige erfaringer og perspektiver. Og hvad hjalp det egentlig, at de som organisation synes, at kvaliteten er okay, hvis konkurrenten pludselig kan gøre det dobbelt så godt? Det havde hans mange år i det private lært ham.

Jesper grinede. Han var kommet i tanke om den gamle vittighed: To jægere er ude på jagt. En løve hopper ud af et buskads og overrasker dem så meget, at de begge taber deres gevær. De begynder at løbe. Efter noget tid siger den ene jæger til den anden: ”Hvorfor løber vi? Vi kan jo alligevel ikke løbe fra en løve”. Den anden svarer: ”Nej, men jeg kan godt løbe fra dig!” Jesper pakkede sin mad sammen og cyklede videre.

I denne måned vil vi sætte fokus på et af de allervigtigste og sværeste lederspørgsmål: Hvordan ved vi, om vi gør det godt som ledere? Det er et vigtigt spørgsmål. For hvis vi ikke kan svare nogenlunde entydigt på det, så mister vi

nemt vores ledelsesmæssige selvtillid og løbende pejling. Det er et svært spørgsmål, for hvordan skal vi afgøre det? Som historien med Jesper illustrerer, kan vi nemt narre os selv.

Vi skal se på fire temaer. Regnskab, det at være nøgtern, rationelle ledelsesprocesser og det at være ”account-abel”. Fire temaer som hænger sammen, og som alle handler om, hvordan vi bedst muligt kan svare på spørgsmålet, om vi gør det godt som ledere.

Regnskab

Der er mange ledere, der ser lidt ned på regnskaber og det at lave dem. Man ser regnskabet som en ret kedelig bureaukratisk bogholderaktivitet uden megen ledelse i. Det er ærgerligt, for det er blandt andet regnskabet, der kan hjælpe os med at svare på, hvordan det går for en organisation. Regnskabet kan ikke sige alt, men det kan hjælpe os langt hen ad vejen.

Vi kender det alle. Omkostningerne i en stor organisation er ikke nemme at have styr på. En masse personer har sikkert ret til selv at forbruge. De kan have deres egne projektkonti eller lignende. Hvor mange midler bliver der brugt fra uge til uge eller fra måned til måned? Det er ikke nemt at vide. Indtægterne er heller ikke nemme at have styr på. Ja måske kender vi salget og ordrerne, men kender vi det fakturerede beløb? Og ved vi, hvornår kunderne betaler? Og i en stor organisation med mange enheder og kunder kan det være svært at have et overblik over den samlede situation. Og spørgsmålet om, hvorvidt vi tjener penge er jo endnu sværere. Vi skal jo have fordelt alle kapacitetsomkostningerne osv.

Så på samme måde som mountainbikerytteren Jesper kan det være svært at vide, hvordan det egentlig går. Ja, vi kan have vores egen individuelle oplevelse. ”Jeg synes, det går meget godt. Jeg sælger da vist nogenlunde og er ret tilbageholdende med omkostningerne”. Men er dette udtryk for viden? Nej, det er en personlig oplevelse, som kan være farvet af alt muligt psykologisk. Og en oplevelse som nemt kan narre os. Vi kan eksempelvis have haft et år, hvor vi ikke helt holdt omkostningsbudgettet, og hvor vi fik kritik for dette. Som en konsekvens deraf kan vi være disponerede for at holde igen i det følgende år. Enhver udgift, føler vi, er meget stor og faretruende, også selv om den er budgetteret. Det er farligt, for denne tilbageholdende adfærd, hvor man ikke bruger de midler, der skal til, er måske det, der gør, at vi ikke når vores omsætning, og det er jo ikke meningen.

Selv om vi har nogenlunde styr på vores egen enheds indtægter og udgifter, og om der her er et løbende overskud, er det jo heller ikke det samme, som at det går okay. Der kan være en masse centrale administrationsomkostninger, som skal overføres til de forskellige decentrale enheder. Når disse omkostninger indregnes, giver vores enhed måske underskud, eller den indtjener i hvert fald ikke nok.

Disse eksempler for at vise at det er en kompleks sag at finde ud af, hvor godt det går. En kompleks sag med mange niveauer i sig. Mange virksomheder er gået konkurs – ikke fordi de ikke tjente nok penge – men fordi de på et givet tidspunkt manglende likvide midler til at betale deres regninger. Måske bare i en kort periode, fordi de ikke havde lavet et likviditetsbudget, hvor de løbende fulgte indbetalinger og udbetalinger. Og ja, det kan godt være, at det at lave et regnskab virker tungt, tilbageskuende og bogholderstøvet, men det er denne teknik, der gør det

muligt for os at have et helhedsorienteret, kvalificeret og veldokumenteret bud på, hvor godt det går og ikke bare vores subjektive fornemmelse.

Gode ledere negligerer derfor ikke arbejdet med økonomistyring og regnskab, men går ind i det og sikrer sig, at det kan hjælpe med at give retvisende ledelsesinformation, som kan supplere lederens egen fornemmelse. Ikke bare engang om året, men løbende. Skal vi holde lidt igen, eller kan vi bruge lidt mere for at sætte udviklingen i et højere gear? Får vi solgt det, vi skal? Holder produktionen sig til planen? Hvordan ser salget ud ift. sidste år på samme tid? Som mountainbikeren eller løberen ved, så har vi løbende brug for ordentlige mellemtider, så vi ikke kører for hårdt på i starten og dermed ikke har kræfterne til den sidste del af ruten. Vores egen subjektive fornemmelse kan nemt være misvisende. Derfor er det vigtigt også at udvikle en budgetstyring, der hjælper os med at have noget at forholde os til midt på året, hvor det endelige regnskab ligger langt fremme i tiden.

Her er vi fremme ved en vigtig balance for lederen. For på den ene side skal vi altså kaste en del ledelsesmæssige ressourcer ind i en økonomiske budget- og regnskabsstyring. For det vigtigt at denne information er så retvisende som muligt. Ellers kan vi ikke bruge den. Budgettal der er lavet, så vi hele tiden ikke når budgettet, kan f.eks. være ret demotiverende. På den anden side er det klart, at økonomistyringen i sig selv ikke sælger eller producerer noget. Vi skal derfor ikke bruge for mange ressourcer på denne styring. Eller tro at bare vi laver grundige budgetter, så går det hele godt.

Og som i eksemplet med Jesper, så er det i dag ikke nok bare at have styr på det økonomiske. Både i det

offentlige og i det private spiller eksempelvis kvalitet en større og større rolle. Ja, vi kan måske nok lave den rette mængde inden for den økonomi, vi har. Men kan vi lave produktionen af den rigtige kvalitet? Inden for sundhedsvæsenet er det jo for eksempel ikke lige meget, hvilken faglig standard en operation er af. På samme måde inden for den farmaceutiske industri. Medicinen man producerer skal kvalitetsmæssigt være nøje kontrolleret, så man er sikker på, at den lever op til en masse internationale standarder. Så lederen, der skal have ordentlige mellemtider, skal både have ledelsesinformation om produktion, økonomi og kvalitet – og hvordan disse tre størrelser hænger sammen.

At være nøgtern

Det at føre regnskab og løbende have styr på økonomien er en nøgtern tilgang til spørgsmålet om, hvordan det går. Man kunne også kalde det en rationel, objektiv eller mere neutral tilgang, som står i kontrast til den mere subjektive, følelsesmæssige eller farvede tilgang. Når vi i meget høj grad har brug for den nøgterne tilgang, handler det om, at de fleste ledere har en så stærk vilje og ønske om at lykkes, at vi gennem den subjektive tilgang kan forme vores og andres opfattelse af virkeligheden i en sådan grad, at det begynder at være misvisende.

Den stærke vilje og evnen til at få tingene til at se ud på en bestemt måde skal vi ikke være kedede af. Det er en stor lederkvalitet, at man kan få andre til at se noget bestemt, tro på projekterne og have en tyrkertro på, at tingene nok skal lykkes. Men det er en lederevne, som skal suppleres med en mere nøgtern tilgang, for ellers kan det i sidste ende blive et problem for organisationen.

I nogle organisationer er der f.eks. en tendens til, at man hele tiden skal "hype" succeser. At man på møder – ikke mindst med ens chef – tager nye succeser op. Den seneste store ordre, den seneste eksterne bevilling eller hvad det nu er. Man fremhæver netop de konkurrencer, hvor man vandt over konkurrenterne. Det er i sig selv okay, men hvis det bliver et mønster, at hver gang man er sammen, så skal man fremhæve de seneste succeser og systematisk "glemmer" at fortælle om den kæmpe ordre, man ikke fik, eller den konkurrence man tabte, så er det et stort problem. En sådan organisation kan være på kanten af afgrunden, uden at nogen ved det. Og hvis der endelig er en i organisationen, der har dette på fornemmelsen, så vil mange kræfter forsøge at negligere denne person og hans eller hendes opråb.

Den nøgterne tilgang til tingene skal være modpol til en sådan succes-fokuseret tilgang. Regnskab, budgettering og økonomistyring er meget væsentlige i denne sammenhæng, men den nøgterne tilgang kan indføres i en organisation på mange andre måder. Målstyring er et eksempel på det. Når vi taler om, hvorvidt vi lykkes med den strategiske udvikling, kan vi også gøre det på den mere personlige og subjektive måde, hvor ledere selv svarer på spørgsmålene: Hvor godt går det? Er vi kommet i gang? Og hvor langt er vi kommet? Mange har nok været i en organisation, hvor man ofte fik en sang fra de varme lande: "Det går åh så godt. Vi er rigtig langt. Det er dog ikke helt så nemt. Men vi er der snart". Men ofte med det resultat, at man aldrig kom i mål med de strategiske udviklinger. Man kunne snakke sig ud af manglende resultater. Og strategiske udviklinger er svære at prioritere i hverdagen. Er det derfor en fordel, hvis en leder kan snakke sig ud af manglende strategiske resultater? Nej, absolut ikke. Det hjælper ikke lederen og er et stort problem for organisationen.

Konkrete metoder til at arbejde med målstyring som balanced scorecard eller at udvikle key performance indicators er netop gode, fordi de her giver en mere nøgtern tilgang til tingene. Hvor langt er vi? Hvis projektet nu er 33% færdigt, er det så godt? Det afhænger jo blandt andet af, om man på de to sidste møder også har afrapporteret, at det er 33% færdigt. Den nøgterne tilgang gør det nemmere at fange potentielle problemer tidligt. Med den subjektive og farvede tilgang kan mange garvede ledere tale sig ud af alt – hvad der ikke altid er i deres egen langsigtede interesse – og slet ikke i organisationens interesse.

Samme tankegang gør evaluering og benchmarking til fornuftige ledelsesmæssige redskaber. Her udsættes vi også for andres nøgterne tilgang: ”Ja, det kan godt være, at vi selv internt i organisationen synes sådan og sådan, men hvordan vil eksterne se på det? Eller hvor godt klarer vi os i forhold til omverdenen?”. Det er jo ikke altid nok, at vi lever op til vores egne mål, hvis vi ikke klarer os lige så godt som konkurrenterne. Som Jespers historie med de to jægere og løven. Så det at benchmarke sig selv mod andre kan være en god nøgtern ting at gøre.

Rationelle ledelsesprocesser

Den nøgterne tilgang er også vigtig for at modvirke en overpolitisk ledelse. Alle organisationer skal have politiske processer, hvor man sammen finder frem til de fælles mål med udgangspunkt i, at vi hver især er forskellige og har forskellige individuelle mål. I disse diskussioner er det vigtigt, at man kan være uenige og kan

have forskellige synspunkter og perspektiver på tingene. Se på eksemplet med Jesper. Hans enhed og direktionen er ikke enige. Hans enhed mener, at kvaliteten lige kan gå an med den nuværende produktion. Direktionen mener, at der kan produceres mere til en rimelig kvalitet, uden flere ressourcer. Det er i udgangspunktet helt i orden at have disse forskellige perspektiver. Men det er samtidig vigtigt, at disse processer ikke leder til en overpolitisk adfærd, hvor man modarbejder hinanden, danner koalitioner, misinformerer hinanden osv. Denne adfærd er ikke i organisationens interesse.

Den nøgterne tilgang, hvor diskussionerne tager udgangspunkt i så objektive tal som muligt, er med til at give så rationelle processer og diskussioner som muligt. Hvis en ledelse sammen løbende ser på tal for produktionen her og nu, den økonomiske situation, kvaliteten af ydelserne og for status på den strategiske udvikling, så vil man kunne modvirke mange overpolitiske diskussioner, hvor forskellige dele af ledelsen modarbejder hinanden og kæmper om magten og organisationens ressourcer på en måde, der ikke er i organisationens interesse. Man skal have åbne og transparente diskussioner af, hvordan det både går i de enkelte enheder og i organisationen som helhed. For at modvirke suboptimering skal man også løbende kunne flytte ressourcer rundt mellem enhederne, hvis der er behov for det. Det er virkelig tegn på god ledelse, hvis man formår dette, da man her tydeligt handler i organisationens samlede interesse.

I denne situation er det også tydeligt, at man ikke må se budgetter og strategiske mål som hugget i granit. Holdningen ”nu har jeg fået mit budget og mine produktionsmål, så skal I ikke ændre det i perioden” går ikke. Den nøgterne tilgang skal ikke resultere i tal, som så kan bruges politisk i organisationen til at holde noget fast,

der ikke skal holdes fast, hvis f.eks. situationen har ændret sig en del, siden disse tal blev opstillet. Selvfølgelig skal budgetter og mål heller ikke være helt flydende og konstant laves om; det ville heller ikke give en god situation, men skabe usikkerhed og uro. Det rationelle er, at tallene danner et nøgternt udgangspunkt for en ledelsesmæssig diskussion, der kan lave om på tallene og de fordelinger af ressourcer og mål, som man hidtil har haft.

Er denne rationelle tilgang kun i organisations interesse? Nej, jeg vil også mene, at denne tilgang er i den enkelte leders individuelle og personlige interesse. Ja, måske kan det synes hårdt, at ansvaret bliver skåret ud i præcise tal, og at ansvaret bliver klart placeret. Den nøgterne tilgang kan også gøre det vanskeligt at tale sig ud af problemer. Men hvis ledelsesprocesserne foregår ordentligt, så har man selv som leder været ordentligt involveret i at udvikle målene. Man har f.eks. selv været med til at diskutere, om mål og ressourcer for ens egen enhed er rimelige og hænger sammen. Og hvis der sker ændringer, som man ikke har kunne forudse, og dette gør det umuligt at nå sine måltal, så vil den rationelle tilgang gøre, at man får ordentlige snakke om dette, og måske enten får flere ressourcer eller sat sine mål ned.

Denne ordentlighed i grundlaget for ens lederansvar for at levere er i den enkelte leders egen interesse. Vi ved, hvad vi skal og kender forventningerne. Vi kan prioritere og fokusere. Og alternativet er skidt. En organisation, hvor overpolitiske spil eller dårlige ledelsesprocesser kan give mig mål, som jeg i udgangspunktet ikke selv tror på, at jeg kan nå. Mål som jeg derfor straks begynder at agere politisk ift. for at undgå, at de tages alt for alvorligt. Ofte med den konsekvens at det så bliver rigtigt svært at prioritere og fokusere organisationens ressourcer. Vi kæmper alle i alle retninger med at nå

uklare forventninger. Det værste ved en sådan organisation er som regel, at den bruger mange kræfter på ”abekastning”. Hvem har skylden, hvis noget går rigtig galt på en sådan måde, at det ikke længere kan skjules for omverdenen? Hvem skal have aben? Uden klare tal og transparente og rationelle ledelsesprocesser kan denne kamp om at placere ansvaret udvikle sig til et helt ødelæggende niveau for både organisation og enkeltlederen. Man er så ude i en politisk kamp mod ens lederkolleger.

Accountability

På den ene side kan man sige, at alle organisationer i den sidste ende står til regnskab. Enten overlever de, eller også dør de. På denne måde kommer enhver organisation til at stå til regnskab for, hvor godt man gør det og har gjort det. Regningen kommer, vær sikker på dét. På den anden side er dette en sandhed med modifikationer. En organisation kan have en rig ejer, som af forskellige grunde kan poste penge ind i en organisation, der faktisk ikke er konkurrencedygtig. Det kan handle om, at det er en offentlig organisation, hvor staten holder fast i, at denne organisation skal opretholdes på trods af, at man ikke gør det lige så godt som tilsvarende udenlandske. Eller det kan være en privat organisation, hvor den rige ejer måske har sentimentale følelser for netop denne organisation, og derfor er villig til at leve med et løbende underskud, som følge af, at man ikke er konkurrencedygtig.

Denne problematik handler også om kommunikationen mellem organisationen, ejerne og omverdenen. For det er en kompleks sag at finde ud, om en organisation

klarer sig godt i konkurrencen. Organisationens ledere kan præsentere de løbende resultater på mange måder – nogle mere korrekte end andre – og kan på denne måde nedtone eller skjule dårlige resultater. Dette handler ikke kun om kriminelle tilfælde som Stein Bagger eller Nordisk Fjer. Enhver ledelse har og skal have et spillerum i, hvordan man præsenterer resultaterne.

Men netop fordi det ikke er en simpel ting at sige og af-rapportere, hvordan det går i en organisation, er det vigtigt med generelle standarder for det. Igen giver det en bund af objektivitet. Generelle regnskabs- revisions-praksisser skal netop ses på denne måde. Det sikrer en fælles standard for "accountability", at vi står til regnskab på en rimelig gennemskuelig måde, der giver et forholdsvist retvisende grundlag. Mange ledere kan godt irriteres over nationale standarder for denne form for afrapportering, og selvfølgelig kan man diskutere omfanget og formen. Men grundlæggende er det vigtigt med sådanne standarder, da alle således bliver behandlet på en fælles og fair måde.

Det handler ikke kun om det økonomiske regnskab, men i stigende grad om standarder for en række forhold. Hvordan vi behandler miljøet, IT-sikkerhed, personaleforhold osv. Flere og flere forhold bliver reguleret for at sikre en fair konkurrence. Vi ville jo alle synes, at det er en unfair konkurrence, hvis vi bliver overhalet af en organisation, der miljømæssigt sviner i en sådan grad, at vi ikke selv kan forsvare at producere på denne måde. Det er derfor ikke kun i almenvellets interesse at have sådan regler og krav. Det er også i den enkelte leders interesse. Det er ikke fantastisk at blive fyret af bestyrelsen, fordi man taber markedsandele til en konkurrent, der ikke handler på en fair, rimelig og ansvarlig måde.

På denne måde kan vi også sige, at en leder ikke bare står til regnskab over for markedet og ejerne. Man står til regnskab over for en bredere offentlighed, ja endda de kommende generationer. Det er en vigtig dimension for den ansvarlige leder at tage dette på sig. Den gode leder vil således ikke bare nødtvunget acceptere, at man skal stå til regnskab ift. en række nationale og internationale standarder, krav og regler. Den gode leder vil proaktivt deltage i diskussionerne af disse i det omfang, det giver mening. Det kan handle om det organisationsinterne arbejde, og det kan handle om det eksterne arbejde på nationalt eller internationalt niveau. Som den konkurrenceorienterede cykelrytter, der har behov for at vide, om hans medicin er med på listen over doping, men også har behov for at påvirke og diskutere, hvad der står på den liste. Så han i den sidste ende kan se sig selv i øjnene og på en retfærdig måde kan forholde sig til, hvor godt han gør det. Og vide at han ikke bliver overhalet af en dopet rytter.