

Hvad er det nu lige en leder får sin løn for?

Som leder kan der en gang imellem, når man er sandet helt til af daglige krav og gøremål, være grund til at læne sig lidt tilbage i stolen og reflektere over, hvad det egentlig er ledergerningen går ud på. Hvorfor er jeg her? Hvad er mine hovedopgaver? Især i den offentlige sektor, som ikke udmærker sig ved specielt klare overordnede formålsformuleringer, ligger der betydelige effektiviseringsgevinster, hvis lederen kan svare klart på disse basale spørgsmål. Og det er jo i grunden ikke så galt, nu hvor landet stort set er løbet tør for arbejdskraft.

En leders vigtigste opgave er at sikre, at organisationens formål er klart formuleret og at formålet er brudt ned i et målhierarki, som giver vejledning for medarbejderne. Al organiseret aktivitet har et formål, ellers ville der jo ikke være grund til at organisere. At opfylde formålet er at skabe værdi, og det er lederens eksistensberettigelse at forestå sin organisations værdiskabelse. Formål og værdi er altså to sider af samme sag. Målestokken for værdiskabelse i erhvervslivet er i sidste ende profit. I den offentlige sektor er det andre formål, som er langt sværere og måske derfor langt vigtigere, at arbejde med. Den gode leder kommunikerer hyppigt "hvad vi er her for, hvad vi skal nå og leve op til for at få succes – og hvordan vi måler det!" I en verden hvor distancearbejde, selvledelse og job-shopping bliver mere og mere udbredt, er en sådan adfærd helt afgørende for såvel organisationens som medarbejdernes trivsel og præstationer.

Den næstvigtigste opgave for lederen er at sikre organisationens ressourcer, og allokere dem derhen, hvor de skaber størst værdi. Altså at sikre, at formålsopfyldelsen (værdiska-

belsen) sker billigst muligt. Her kan man interessere sig for, hvad det er for faktorer og sammenhænge (handlinger, adfærd, kompetencer, etc.), som bidrager mere end andre til at skabe værdien. 80-20 reglen har lært os, at noget ganske enkelt er vigtigere end andet. Kendskabet til disse særligt vigtige faktorer, værdiskaberne (eller på nudansk value driverne), gør ledelsesindsatsen betydeligt enklere, fordi lederen (og medarbejderne) derved er i besiddelse af selve formlen for effektiv værdiskabelse. Den formel, som kan bruges til at fokusere ressourcetildelingen, kompetenceopbygningen, performancerapporteringen og belønningen af medarbejdere. Mange ledere er blevet overraskede over den styrke, som en værdiskaber-kortlægning har til at etablere et klart rationale for hver eneste medarbejders bidrag til organisationen.

Klare mål skaber retning for alle i organisationen. Relevante og vedkommende mål skaber tillige mening, og dermed motivation for at udføre et godt arbejde. Endelig betyder viden om værdiskaberne tryghed ved, at ressourcerne bruges der, hvor de skaber størst værdi. Og man bliver ikke stresset af ikke at nå det mindre væsentlige. Det er kernen både i en effektiv organisation og i et godt arbejdsliv. Det er ikke sjovt at møde på job hver dag med en uklar forestilling om, hvad organisationens formål er, hvad der forventes af én, og om man bruger sin tid på det vigtigste. Eller om man er dygtig og udvikler sig, så man kan stå sig i konkurrencen med udenlandske arbejdspladser. Det skaber kun frustrerede medarbejdere, som går mere op i, hvad de får i løn og hvornår de kan gå på efterløn, end på at skabe værdi og få selvverd gennem det. Det har det danske samfund ikke råd til!