

Hvad leder lederen efter?

Oftentimes i mit arbejde med ledere konstaterer jeg, at mange gør lederjobbet meget sværere, end det er. Hovedårsagen er, at disse ledere ikke ved, hvad de "leder efter".

Det, man som leder "leder efter", har to sider. Den ene side er selve det grundlæggende formål med den organisation, man sidder i ledelsen af. Den anden side er organisationens eksistensberettigelse.

Det grundlæggende formål med en privat erhvervsvirksomhed er at tjene penge til ejerne. Profit! At skaffe ejerne smør på brødet så at sige. De har jo valgt at blive selvstændige som alternativ til at være lønmodtagere. Eller de er lønmodtagere, eller andre virksomheder, som skal have et konkurrencedygtigt afkast af de penge, de har valgt at investere i virksomheden.

Men man kan jo ikke tjene penge bare ved at sige, at man vil det! Derfor er der også en anden side af det, man som leder "leder efter", nemlig eksistensberettigelsen. Eksistensberettigelsen (missionen eller forretningsideen) er, at man kan tilbyde nogle kunder noget, som de har brug for, og som de vil betale en pris for, der giver overskud i virksomheden.

Har man formål og eksistensberettigelse klart for sig, er opgaven så at sige at dobbeltklikke en del gange, så der skabes et klart billede af, hvordan alle afdelinger og personer skal bidrage, hvordan de ikke skal bidrage, og hvad der er overflødig. Det er et stort arbejde med mange faldgruber, som med fordel kan systematiseres i en egentlig value-driver analyse.

Forskellige ejere stiller forskellige krav til profit, men der er grænser for, hvor meget en given eksistensberettigelse kan give i holdbart afkast. Der er også grænser for, hvor lille pro-

fitten kan være, hvis man ikke vil lulle virksomheden i søvn. Og så skal man huske, at profitten skal skabes på en måde, som er holdbar på længere sigt, ligesom der skal være balance med andre interessenters udkomme af virksomheden, så alle får en rimelig andel.

Hvad så med non-profit organisationer og hele den offentlige sektor? Ja her er der på en måde sammenfald mellem formål og eksistensberettigelse. Non-profit organisationer skal ikke skabe profit, men "bare" skabe nok indtægt til at kunne udfylde eksistensberettigelsen. Men den offentlige sektor - puh ha, her er det svært! Den offentlige sektors formål er jo enten at yde service til borgere og virksomheder, eller at udøve myndighed. Og det er også dens eksistensberettigelse. Men målestokkene for det, og måden det gøres på, har politikerne jo svært ved at blive enige om, for at sige det mildt. Her kan man ikke gå konkurs – her er der ikke en simpel profitmålestok, som alle kan forholde sig til. I stedet må man forholde sig til de servicemål, som politikerne har fastsat, eller man må selv søge dem fastsat.

Ledelse er ikke raketvidenskab – men det er på den anden side heller ikke nemt. Det bliver imidlertid noget nemmere, hvis man har klart for sig, hvad det er man leder efter!