

KAPITEL V

MAJ

Anders Hansen var super glad for det nye hus. Det var en drøm, der var gået i opfyldelse. Han havde altid drømt om at eje sit eget hus. At gøre det til hans sammen med sin familie – så det passede lige til det liv, han gerne vil leve. Hans kone, Lone, og børnene var også vilde med det, hvilket bare gjorde huset endnu vigtigere for Anders. Lone og Anders havde sammen valgt netop dette hus – selv om det krævede en række vigtige fælles diskussioner og prioriteringer at vælge det. Det var større, end de havde regnet med, men de kunne godt bruge pladsen. Til gengæld havde de valgt et hus, der var billigere per kvadratmeter, fordi der skulle gøres en del. Det var ikke et håndværkertilbud, men Anders vidste, at han selv måtte lave en del i huset hen over de næste par år.

De havde ikke råd til både at købe huset og få det sat i stand af håndværkere. Både Lone og han var enige i denne prioritering, da de købte huset.

Et halvt år efter de flyttede ind, var enigheden noget udfordret. For der kom hele tiden svære dilemmaer. Lone ville gerne have malet stuen og syntes også, at Anders arbejdede for meget – både på jobbet og på huset. Anders ville gerne arbejde mindre, men var sikker på, at det var vigtigt at få tagkonstruktionen ordnet hurtigst muligt, ellers kunne det virkelig give dyre skader på huset senere hen. Og arbejdet med dette tog bare meget tid – uden at det lige kunne ses. Selvfølgelig kunne han nok få malet stuen på et par week-ender, men han troede ikke, at han havde tiden til begge dele, hvis han også skulle være lidt sammen med Lone og børnene udover til måltiderne.

I begyndelsen troede de begge, at de kunne klare disse beslutninger og prioriteringer fra uge til uge. Hvor svært kunne det være sammen at finde frem til de rette projekter løbende? Men det havde vist sig, at de meget nemt blev sure og uenige, hvis de ikke fik snakket fremtiden ordentligt igennem. Hus-projektet var bare for komplekst og langsigtet til, at det kunne klares med nogle hurtige ugentlige beslutninger. De var nødt til at tænke frem og være enige om de mere langsigtede udviklinger.

Anders sad på loftet og holdt en lille pause. Han havde knoklet de sidste par timer efter børnene var lagt i seng. Han var træt, men ville gerne lige lave et par spær færdige. Han var dog noget demotiveret, for han vidste, at hans arbejdsdag ikke stoppede her. Han skulle også lave budgetudkast for hans enhed færdig til i morgen. Og han havde ikke fået det færdigt på arbejdet i dag. Og han vidste, at hans chef var meget nøjeregnende med denne deadline. Anders tænkte umiddelbart, at det var noget overgearet at skulle aflevere de

første budgetudkast for næste år allerede i maj. Det skulle vel først være på plads i december? Og hvor meget brugte man egentlig disse budgetter til? Meget blev jo som sidste år, og forandringerne fra år til år kom jo typisk udefra og kunne være umulige at kende på forhånd.

Lige som Anders rejste sig for at begynde igen, fik han en vigtig tanke. Hvad var egentlig forskellen på hans og Lones byggeprojekt og det at lave budgetter? I begge tilfælde handler det jo om at tænke over fremtiden og forsøge at prioritere ens ressourcer på det vigtigste. Så man får lavet det vigtigste uden at dø af stress og træthed. Og så man både har en glad chef og en lykkelig kone. Med denne indsigt fik Anders nye kræfter og gik frejdigt i gang igen. Han skulle nok få gjort både spærene og budgettet færdigt.

Selv om foråret lige er kommet og regnskabet for sidste år næsten lige er blevet afsluttet, er det allerede nu blevet tid til at begynde budgetprocessen for næste år. Det handler om at begynde tankerne og diskussionerne om fremtidens prioriteringer og allokeringer. Hvad er det vigtigste? Hvad kommer først, og hvad er en forudsætning for noget andet? I den sidste ende handler det om, hvad vi vil bruge organisationens ressourcer til? Det kan lyde som et simpelt spørgsmål, men på mange måder er det et af de allermest komplekse ledelsesspørgsmål. Lad os sammen se på hvorfor.

Allokering

Lad os starte med Anders-eksemplet. Anders og Lone må finde ud af, hvordan de vil bruge deres ressourcer ift. det nye hus. Hvor stort skal huset være? Hvad skal det koste? Hvor meget vil de sætte i stand? Hvad vil de

bruge og betale håndværkere for, og hvad vil de lave selv? Det handler både om den fælles økonomi, de har, og den tid de selv har til at sætte hus i stand. Så her er der selvfølgelig også en afvejning. Hvis de arbejder meget på huset, så kan det være svært at have den samme tid til jobbet – og omvendt. Så deres samlede ressourcer handler også om fordelingen mellem job og fritid. Og mellem dem som personer. Hvor meget kan Lone lave i huset ift. Anders? Og når de har været igennem disse overordnede overvejelser, så kommer de mere detaljerede om, hvordan de så vil disponere deres samlede ressourcer og i hvilken rækkefølge. Vil de male stuen eller udbedre tagkonstruktionen? Og hvad er konsekvenserne af det ene frem for det andet? Hvad kan offeromkostningerne blive ved ikke at lave taget, hvis der om et halvt år kommer vand ind? Og kan det bedst betale sig at få håndværkere til at hjælpe med stuen eller taget? Anders har nok nemmere ved male-arbejdet, men på den anden side kan en eller flere håndværkere til at hjælpe med taget nemt blive dyrt og svært at overskue. Der kan det være nemmere at overskue det, hvis man sætter en maler på stuen.

Og sådan kunne man blive ved. En myriade af spørgsmål, overvejelser og mulige afvejninger melder sig lynhurtigt, så snart man skal i gang med et menneskeligt projekt af en hvis størrelse og kompleksitet. Og sådan er det også i en organisation. Det handler om, hvordan man vil allokere sine ressourcer. Et afgørende spørgsmål som er fundamentalt for ens succes – uanset om det omhandler Anders og Lones samliv eller en organisations overlevelse.

Nu kan man selvfølgelig spørge, om Anders har ret. Er deres husprojekt og budgetprocessen i hans organisation sammenlignelige? På den ene side er der selvfølgelig

forskelle. Der skal sælges og skabes indtægter i en organisation, før man kan afholde udgifter. Anders og Lone har bare deres egen arbejdskraft til rådighed. Men på den anden side er mange af disse forskelle ikke så store ved nærmere eftersyn. Anders og Lone skal også ud og sælge sig selv på et arbejdsmarked, før de har en indtjening, der gør, at de kan betale en eller flere håndværkere. Og entreprenørerne i en opstartsvirksomhed har også deres egen arbejdskraft til rådighed fra starten. Så der er mange grundlæggende forhold der er ens – uanset om man disponerer ressourcer i et privat husprojekt, eller man gør det i en stor professionel organisation.

Nej – den store forskel handler om, hvor meget man tænker sig om. Anders og Lone kan bare fare derudaf og lave det, de føler for fra dag til dag og fra uge til uge, og så se hvor de ender. Eller de kan tage en række diskussioner om præferencer, forventninger og muligheder ift. fremtiden. Og ud fra disse snakke allokere deres ressourcer. Man kunne tale om forskellen mellem implicit og eksplicit allokering. På samme måde i en organisation. Her kan man også allokere implicit. Man kan lade vaner, lyster og indfald styre ens ressourceforbrug fra dag til dag. Det er der i udgangspunktet ikke noget galt i. Vaner kan være udtryk for gennemtænkte procedurer, som man har erfaring med fungerer. Man behøver ikke at tænke nærmere over det og bruge for mange ressourcer på at overveje dem igen og igen. Det er netop fordelene ved vaner og standard operating procedures. Man sparer ressourcer ved at have dem.

Der er heller ikke noget galt ved at følge lyst og indfald. Enhver nyopstartet virksomhed er helt afhængig af dette. Ellers kommer man aldrig i gang og finder løsninger på de mange nye udfordringer, man har hver

dag, netop fordi man ikke er en etableret virksomhed med en masse forankrede og gennemtænkte procedurer. I organisationsteorien vil man skelne mellem organisk (entreprenant) versus bureaukratisk organisering. Begge måder har fordele og ulemper – enhver organisation har med tiden brug for begge dele.

Man kan sige, at den implicitte allokering af ressourcer ligger sig tæt op af den organisk-entreprenante måde at gøre tingene på. Man kaster sig ud i tingene fra dag til dag og fra uge til uge. Det kan man komme langt med. Men med tiden kan det være svært at overskue mere komplekse og langsigtede udviklinger på denne måde. Den eksplicitte allokering skal gerne give plads til både det organisk-entreprenante og det mere bureaukratiske. Man skal tænke sig om, planlægge langsigtet, men også give plads til indfald og det der giver energi. Allokering handler ikke bare om at fordele en fast mængde ressourcer, men også om hvordan allokeringen er med til at skabe flere ressourcer.

Det kan lyde mystisk. Hvordan kan allokeringen i sig selv skabe flere ressourcer? Men tænk over det. Anders er f.eks. ved at køre død ved 10-tiden om aftenen. Han kan ikke overskue det hele, er træt og irriteret. Og pludselig slår en tanke ned og giver et nyt overskud af energi. Det at arbejde fastlagt og rutinepræget igen og igen dag efter dag kan nemt dræbe motivationen. Arbejdet bliver til et hamsterhjul, hvor man ikke længere kan se det sjove og vigtige i det, man laver. Derfor skal der være plads til indfald og udviklinger. Det giver energi og ny drivkraft. Når man allokerer, er det vigtigt at huske på dette. Det er vigtigt for at kunne mobilisere flest mulige ressourcer.

I det hele taget er ressourcers praktiske værdi ikke statisk. Ressourcemæssigt er der stor forskel på medarbejdere,

der går supermotiverede på arbejde og går glade og tilfredse hjem igen efter en lang arbejdsdag, og medarbejdere der møder demotiverede og negative op på arbejdet og kun tænker på, hvornår arbejdsdagen er slut. Lønomsættelsen for de to typer medarbejdere kan være det samme, men ressourcemæssigt er de usammenlignelige. Derfor er en ressource heller ikke bare en ressource. En ressource påvirkes i høj grad af, hvordan den disponeres. Allokeringen af ressourcerne er med til at påvirke, hvor mange ressourcer vi egentlig har.

Samme tankegang kan bruges på det, man kan kalde de eksterne ressourcer. Anders kan eksempelvis bruge tid på at inddrage en kollega eller den nye nabo i hans projekt og derved lade dem få del i glæden ved at lave og udvikle noget sammen. Hvis han formår at involvere dem på en sådan måde, at det giver mening for dem, og de føler sig værdsat, kan det være, at de møder op og hjælper uge efter uge. Så kan denne disponering af Anders' egne interne ressourcer gøre, at der pludseligt tilføres nye ressourcer udefra. Enhver organisation har denne mulighed. Spørgsmålet er, hvor meget man ser den og lykkes med at udnytte den.

Lad mig tage et eksempel, som jeg selv har oplevet. Mine drenge har gået i en børnehave, hvor man i meget høj grad lykkes med at inddrage forældre og bedsteforældre. Til at hjælpe med lidt håndværkeri, til at plante blomster på bedsteforældrenes dag og måske som det aller vigtigste: til at spille sammen med pædagogerne på en anerkendende måde, der gjorde, at personalet stort set aldrig var syge, sjældent holdt op og altid var fyldt af overskud. Disse eksterne ressourcer koster ikke noget, indgår ikke i organisationens budget, men er alligevel afgørende ressourcer for organisationen og dens udvikling. Den eneste "udgift" er, at man allokerer sine egne res-

sourcer på en sådan måde, at man får disse eksterne ressourcer sat i værk. Og herved er vi fremme ved den allervigtigste pointe om ressourceallokering: Hvis man som leder allokerer på den allerbedste måde, så er ens ressourcer ikke endelige, men nærmest uendelige. Netop derfor er allokering af ressourcer måske den allervigtigste ledelsesopgave.

Budgetter

Når ressourceallokering er så vigtigt, burde budgetlægning være en af de allermest centrale ledelsesopgaver, som man som leder og organisation virkelig investerer tid og ressourcer i. Men mange steder er det desværre ikke sådan. Budgetter har for mange ledere fået et dårligt ry. Det bliver set om en fiktiv slavisk øvelse om fremtidens økonomi, som man laver for at tilfredsstille ens chef og økonomiafdelingen. Man er måske af den opfattelse, at virkeligheden mere bestemmes af de faktiske hændelser i løbet af året, som i den sidste ende afgør både indtægter og udgifter. Budgettet ændrer ikke på dette. Man misbruger bare sin tid på at lave budgettet og følge op på det. Man kunne sige, at holdningen er, at det udelukkende handler om økonomiske bureaukratiske dispositioner. I den sidste ende er det en spildt øvelse, da året økonomisk alligevel bliver, som det bliver.

For mig at se er denne tankegang forkert – selv om den er meget udbredt. Budgetlægning kan selvfølgelig degenerere til dette, hvis man ikke tager budgetterne alvorligt og ikke giver dem den nødvendige ledelsesmæssige opmærksomhed. Så bliver et budget lavet ved, at man duplikerer budgettet fra sidste år, eller ved at man ser på sidste års regnskab og ganger alle posterne med 1,05.

Sidste års performance kan blive det normale udgangspunkt for budgetlægningen. Og selvfølgelig spiller de historiske data ind. De siger jo noget om, hvordan det går. Men den gode leder ved også, at det er vigtigt fremadrettet at bruge ressourcerne på det vigtigste, og at få fordelt ressourcerne på en smart måde, hvor man får det maksimale ud af ressourcerne. Det er netop dette, budgetlægning bør handle om, og der er mange forhold, der spiller ind.

Det første forhold man må forholde sig til er, om man starter med at allokere ressourcer til drift eller udvikling. Det er driften og de løbende aktiviteter, der skaber salg og kvalitet i den værdiskabende ydelse samt legitimitet og opbakning til ens organisation. Derfor vil for få ressourcer til driften nemt sætte en nedadgående spiral i gang, hvor der fremadrettet bliver færre ressourcer til rådighed. Ressourcer til produktion, drift og salg skal altså prioriteres. Mange ledere starter da også med at fordele budgettet ift. de sædvanlige aktiviteter (driften), og så efterfølgende se hvor meget udvikling der er plads til – eller snarere ikke er plads til. For resultatet bliver tit, at driften ”sluger” alle ressourcerne. Derfor er det en god øvelse at starte anderledes og vende denne logik om.

Som vi så i sidste kapitel, så er udvikling, innovation og investering helt afgørende at få prioriteret på den lange bane. Det hjælper ikke, at der ikke er ressourcer tilovers i budgettet til udvikling. Det vil også føre til færre ressourcer i fremtiden. Så her er der fare for at sætte en anden nedadgående spiral i gang. Balancegangen mellem drift og udvikling er således afgørende at få ordentligt på plads i budgetlægningen, og dette kan gøres ved at tage udgangspunkt i udviklingen. Hvor meget udvikling skal og vil vi gerne prioritere? Og hvor mange ressourcer er der så tilbage til den løbende drift? Så må vi

se, om vi på en smart måde kan få lavet disse aktiviteter for de tilbageværende ressourcer. Vi vender perspektivet på hovedet – og det kan være sundt.

Det andet forhold er koblingen mellem budgettet og den fælles strategi. I mange organisationer er der ingen sammenhæng – og det er skidt. For det er netop strategien, der skal hjælpe lederen med de svære ressourcemæssige prioriteringer. Vil denne prioritering trække i den retning, som strategien foreskriver, at vi skal bevæge os? Når vi er i tvivl om prioriteringerne, er det strategien, der skal hjælpe os. Se på Anders' byggeprojekt. Det er hans forestillinger om det gode liv (hans strategi), der gerne skal guide hans prioriteringer og allokeringer.

Hvordan koblingen mellem strategien og budgettet ses i organisationen er vigtig. Hvis strategien er for styrende, kan vi ende med meget ambitiøse budgetter, der ikke er særlige realistiske. Hvis budgetterne er for styrende, så kan vi ende med realistiske budgetter, men en meget lidt ambitiøs strategisk udvikling – måske ingen strategi, men bare en going-concern. Begge dele er skidt. Derfor skal det balanceres, så sammenhængen mellem budgetter og strategi både er realistisk og ambitiøs på samme tid.

Et tredje forhold som er vigtigt ift. budgetlægningen er, at man gerne skal se det som en ledelsesaktivitet, der giver sindssyg god mening, fordi det er her, at man får tid til at diskutere en række svære dilemmaer, som alle organisationer vil stå med – uanset hvor få eller mange ressourcer man har. Skal vi bruge ressourcer på at ansætte nye folk i år og træne dem godt, fordi vi tror, at der er brug for dem næste år? Eller skal vi først bruge endnu flere ressourcer på salg og marketing, så vi er bedst muligt klædt på til at lave det salg, vi tror,

der er mulighed for? Dilemmaer af denne type vil der være mange af i enhver organisation. Ledelse handler om ikke at blive handlingslammet af dem eller bare at forbigå dem, men om at angribe dem og håndtere dem head on. Så vi bliver klogere på organisationens strategiske muligheder ved at diskutere og forholde os til dilemmaerne. Vi forstår vores organisation endnu bedre gennem disse dilemmaer. Og netop budgetlægningen og dennes allokering af ressourcer er en super god anledning.

Reallokering og løbende effektivisering

En af de mest udbredte grunde for mange ledere til at gå op i budgetter, er – desværre – at de ser budgettet som deres sikre årlige trækingsret ift. organisationens samlede ressourcer. Tænkningen kan være som følger: Man ønsker at fastholde eller endnu bedre at maksimere denne trækingsret. Så man i hvert fald får lige så meget som sidste år eller minimum den procentvise samme stigning som resten af organisationen. Man skal beskytte ”sin økonomi” – for det er dette økonomiske ressourcerum, der gør det muligt at lave det, man gerne vil som enhed, og det der skal til for at leve op til forventningerne fra ens chef og resten af organisationen. Det vigtigste ved budgetter ud fra dette perspektiv er, at man i budgetforhandlingen får det bedst mulige budget – sin del af kagen – og at budgettet så efterfølgende ligger fast og ikke ændres ved. Så ved man, hvad man har at gøre med.

Selv om dette ikke er helt forkert og en meget forståelig tænkning omkring budgetter, så må man alligevel sige, at det er ledelsesmæssigt uambitiøst og kan lede til

uacceptabel ledelsesadfærd. For i den sidste ende kan dette ende i en ledelseskultur, hvor en meget stor del af ledelsen i en organisation står og kræver, at topledelsen finder de nødvendige ressourcer frem, og som mellemløber kan man brokke sig, hvis topledelsen ikke leverer varen. Eller det kan ende med en organisation, hvor ledelsen ikke arbejder sammen, men laver politik på hinanden for at sikre sin egen del af ”kagen”.

En organisation har ikke bare en masse ressourcer, der skal fordeles – som en kage der bare skal skæres op. En organisation skal først skabe sine ressourcer. Hvor stor kan man sammen gøre kagen? Skabelsen og fordelingen af ressourcerne hænger sammen. Én fordeling kan give en kage af en vis størrelse, en anden fordeling en anden størrelse kage. Derfor er det vigtigt at se på fordelingen løbende og kunne ændre den. Det kan give en større kage. Fastlåste fordelinger og ledere, der ser deres fordeling som uforanderlig, går imod denne måde at tænke på – hele grundtanken i resourcefordeling.

At gøre kagen større kræver ofte udviklinger og investeringer. Det ressourcemæssige rum, der er til at allokere ressourcer anderledes eller til nye spændende udviklinger, kommer som regel ikke af sig selv. Selvfølgelig er der nogen organisationer, der i perioder har en situation, hvor indtægterne er så gode, at der bliver et stort ressource rum tilbage, når de løbende driftsomkostninger er trukket fra. Men det er ikke det typiske – og i længden kan det også give problemer, da det kan lede til selvfredme og slaphed. Det typiske er, at det ressourcemæssige frirum skal skabes gennem god ledelse. Anders har ikke mange kræfter tilbage til husprojektet, når job og hverdagslivet med familie og børn er klar. Hvis der skal være ressourcer tilbage til at ordne det nye hus, må han være snedig og finde overskud og tid til det. Det kommer ikke bare af sig selv.

Det betyder, at det er en del af ledelsesopgaven hele tiden at se, om man kan gøre arbejdet – driften – lidt smartere og lidt billigere. Om man kan få lidt mere ud af ressourcerne eller behøve lidt mindre ressourcer for at kunne lave det, man skal som afdeling. Man laver en god ledelsesopgave, hvis man helt af sig selv arbejder på at kunne frigøre ressourcer fra "sit" budget, som kan bruges til udviklinger andre steder i organisationen. Den dygtigste leder er ikke nødvendigvis den leder, der har det største eller hastigst voksende budget, men den leder der får gjort det nødvendige i sin afdeling for et reduceret budget.

Derfor må alle ledere hele tiden arbejde med effektivisering, optimering og lære metoder som LEAN. Uden dette bliver ressourceallokeringen i organisationen fastlåst, og det gøres umuligt for organisationen at udvikle sig. At finansministeriet hele tiden forventer 2% budgetreduktion af de offentlige organisationer er ud fra denne tankegang helt i orden og ledelsesmæssigt sundt. Og hvis de ikke krævede det, så burde man selv som leder arbejde for at skabe denne 2% forbedring eller endnu større hvis muligt. Løbende effektivisering er således en del af en enhver organisations ledelsesmæssige hverdag. Det er det, der gør ressource-reallokering muligt.

Dynamisk ressourceallokering

Hvis Anders ikke når at lave vigtige dele af tag- og loftprojektet færdigt, før sne og kulde sætter ind, så er det måske urealistisk at få dette projekt gjort helt færdigt før nytår – som han ellers håbede på, da han

lavede den første plan for projektet. Vil han så bare vente med håndværkeriet til foråret begynder? Eller vil han gå i gang med noget andet – f.eks. at male stuen som Lone så gerne vil have? Et ret retorisk spørgsmål – for selvfølgelig vil han gå i gang med stuerne – ellers kan Lone nok sørge for det.

På samme måde er det vel i en organisation? Ja – sådan burde det være, men i mange organisationer er det ikke tilfældet. For når årets budget er lagt, så ligger det fast i hele perioden og kan ikke ændres. Dette er ikke bare udtryk for dårlig ledelse, hvor ledere suboptimerer for deres egen skyld og ikke tænker på organisationen som helhed. Det er også udtryk for ledere, der har svært ved at håndtere den kompleksitet, det kan give, hvis ikke engang ens budget ligger fast i budgetperioden. Det er det halmstrå af sikkerhed, som man griber efter i en verden, der er fyldt med usikkerhed og uventede hændelser.

Men at opfatte ressourceallokeringen som noget, der er låst fast i budgetperioden, er ikke god ledelse. Specielt ikke hvis man har ambitioner om at bedrive strategisk ledelse. To af verdens mest kendte ledelsesguruer, Kaplan og Norton fra Harvard Business School, som er bedst kendt for udviklingen af ”balanced scorecard”, skriver endda, at hvis djævelen havde opfundet et redskab for at umuliggøre strategisk ledelse, så ville han have opfundet den traditionelle årlige budgetlægning som den primære teknologi til at styre en virksomhed. Deres pointe er netop, at en fastlåst opfattelse af det lagte budget ødelægger en organisations mulighed for løbende og fleksibelt at forfølge de strategiske muligheder.

Når man laver strategiske budgetter indeholdende udviklinger, arbejder man ud fra prognoser og planer. Hvor meget vil det og det koste? Hvor lang tid vil det tage?

Hvor mange ressourcer skal der så sættes af for at gøre det muligt (både ambitiøst og realistisk)? Ud fra dette laves budgettet, og ressourcerne fordeles derefter. Når man så er i gang med året, vil noget tage længere tid og kræver flere ressourcer. Andet vil være nemmere, end man regnede med, og vil derfor kræve mindre ressourcer. Hvis man så løbende ikke fleksibelt kan omfordele ressourcer på nye måder, så vil den afdeling, der mangler ressourcer til den strategiske udvikling de står overfor, skulle sætte deres udvikling i stå. Imens den afdeling, der har flere ressourcer, end de behøver, vil kunne sætte noget nyt i gang i deres afdeling, som måske ikke er en del af organisationens samlede strategiske udvikling. På denne måde kan fastlåste budgetfordelinger ødelægge organisationens muligheder for at agere strategisk.

En konsekvens af denne tænkning er, at en god strategisk ledelse hele tiden dynamisk må vurdere, hvad man bruger ressourcerne til, og hvor de gør bedst nytte. Man mødes måske ugentligt og ser på, hvordan drift og udviklingsprojekter går i de forskellige afdelinger. Og hvis nogen har problemer med at nå deres mål, kan ressourcer fra en anden afdeling overføres i en periode for at rette op på dette. Ja – man har stadig budgetter, og man bruger dem som en forlods fordeling, der siger noget om forventningerne til en afdelings samlede kapacitet og størrelse hen over året. Men disse ressourcer kan sagtens blive udnyttet i en anden afdeling i løbet af året, hvis der er gode strategiske grunde til det. Gode ledere er afklarede med dette og arbejder på at frigøre ressourcer hos dem selv for at kunne hjælpe lederkollegerne undervejs i året. Måske er det idealistisk – ja det er det helt sikkert. Men det er også muligt og udtryk for god ledelse. Mange godt performende organisationer har en ledelseskultur, der støtter op omkring denne dynamiske resourcefordeling.