

Kan man måle værdien af et forenklet dokumenteret ledelsessystem?

I en tid med fokus på omkostninger, effektivisering og besparelser dukker ovennævnte spørgsmål ofte op: Hvilken værdi skaber vores ledelsessystemer for os? Med dette menes der vel i første omgang: De *dokumenterede* ledelsessystemer?

Hvilken betydning ligger vi i ordet: Ledelsessystem? Det henviser vel til "noget", der skal sætte vores ledelse og styring i system? Skabe struktur, rammer og aftaler for kommunikationen hvor det synes nyttigt? Enhver virksomhed har efter min mening et "ledelsessystem" bestående af en skøn blanding af formelle og uformelle regler, vaner og traditioner for, hvordan beslutninger træffes og data kommunikeres. I de fleste virksomheder bliver dette uformelle system uoverskueligt, og der opstår med tiltagende kompleksitet i både organisationen og de opgaver, som løses, et behov for at skabe gennemsikuelighed og overblik. Behovet kan udløses "indefra" af ledelsen selv, eller blive udtrykt som et krav og forventning fra eksterne kunder.

Overblik over effektive forretningsgange?

Det dokumenterede ledelsessystem skal med andre ord skabe overblik over effektive forretningsgange og signalisere troværdighed. Spørgsmålet er så på den ene side, om den måde som dette typisk gøres på, så reelt opfylder dette behov, og på den anden side hvordan værdien af det måles? Hvor meget er det værd for virksomheden?

At beskrive sine forretningsgange gør dem ikke i sig selv effektive eller nyttige. Tværtimod kan en beskrivelse medvirke til at fastholde uhensigtsmæssige måder at gøre ting på, især når de skriftlige procedurer, som tilfældet er i mange organisationer, gøres til regler der skal følges. Verden omkring os har det med at ændre sig hurtigere, end vi kan følge med til at beskrive den. Samtidig indeholder regler det paradoks, at den af hvem det kræves at han/hun følger reglerne, i sagens natur mister ansvarlighed i forhold til, hvad reglen er tiltænkt at føre til. "Jeg har fulgt reglen... Og kan derfor ikke tage ansvar for at der skete det, der skete." Det ansvar må arkitekten bag reglen vel have?

Et spørgsmål som rejser sig er også: Hvilke forretningsgange det giver nytte at beskrive, i hvilken detaljeringsgrad, og i hvilken form?

Værdien af ganske ureflekteret at beskrive sine forretningsgange kan derfor meget vel vise sig at være temmelig negativ.

Nogle forudsætninger for at kunne vurdere værdi

Hvis vi forestiller os, at vi igennem arbejdet med at skabe overblik over vores beslutningsveje og kommunikation, lykkedes med at gøre måden vi arbejder på bedre og mere effektiv, hvilke forudsætninger skulle så være på plads, for at vi kunne måle det?

Skulle vi kende "før" tilstanden udtrykt i nogle veldefinerede måleenheder? Skulle vi bevidst arbejde på at skabe forbedringer indenfor nogle helt bestemte parametre indenfor de enkelte forretningsprocesser? Eller kunne man forestille sig, at selve den opgave med løbende at holde overblik og dokumentere i sig selv blev til den proces, hvor vi måler og vurderer

værdien af vores ledelse og styring? Dvs. at vores dokumenterede ledelsessystem beskriver vores indsats i forhold til at vurdere og måle vores styring, ledelse, læring og resultat? Vi beskriver med andre ord ikke i ledelsessystemet *hvordan* vi leder og styrer de enkelte forretningsprocesser, men beslutter og beskriver, hvad vi gør for at bevise:

- At vores styring fungerer effektivt og opfylder krav, forventninger og behov.
- At vi løbende lærer, udvikler kompetence og forbedrer os.
- At vi skaber de resultater som vi ønsker os og prioriterer.

...Uanset om vi befinder os i den ene eller den anden forretningsproces.

Med brug af dette perspektiv må vi omformulere den indledende overskrift. Spørgsmålet som skal stilles er, om det giver værdi at kunne *måle* om vores styring, ledelse, læring og resultater giver os det, som vi ønsker os? Spørgsmålet bliver nærmest absurd indlysende.

Hvad er værdien af at bruge et termometer, hvis vi ønsker at dokumentere en bestemt temperatur i en væske? Hvad er værdien af at bruge et centimetermål eller en skydelære, til at dokumentere afstand med? Ja hvis vi vil forebygge overraskelser og være i stand til at styre noget som helst, så skal vi dels gøre os en forestilling om, i hvilken retning vi vil bevæge os, og udstyre os med nogle sanser, som vi kan handle på. Det dokumenterede ledelsessystem gør vi til virksomhedens øjne og ører... Kan vi måle værdien af at mærke efter om hænderne er på rattet i bilen? Det er nok kun muligt, ved at forestille sig hvad der kan ske, og hvad det koster, hvis vi kører i den, uden brug af hænderne?

Hvad koster det en virksomhed at signalisere et overfor sine kunder og omgivelser, og blive taget i at gøre noget andet? – Det kan koste virksomheden livet!

Hvad er så værdien af at have en vis sikkerhed for, og kunne holde øje med, om vi gør det, som vi signaliserer, *inden* det er for sent – og vi ved om det virker i forhold til omgivelsernes forventninger? ... Den er stor! ... Og kan den måles? Tja...Hvad er værdien af dit marked? Hvad må det koste at forebygge en risiko?

© Jesper Løye Hejl