

## Det dokumenterede Ledelsessystem er ikke et "softwareprogram" til styring af virksomheden. Det skal fungere som et beslutningsreferat!

Den popularitet som LEAN har fået igennem de sidste år, hvor virksomheden betragtes som et system, der kan analyseres og optimeres, giver anledning til nogle overvejelser.

Set i systemisk perspektiv handler levende systemer på og igennem forskelle, og ikke i kraft af "årsager". Systemets "natur" er at bevæge sig. Det skaber løbende sig selv, og endda de mekanismer, hvormed det skaber sig selv.

At tro på, at vi ved at påvirke et levende system på en bestemt måde, også kan forudsige et bestemt handlemønster, vil være at gøre levende systemer "mekaniske".

Vi kan skelne imellem "materiel logik" og "livs-logik". I materiel logik følger alting de love som vi har opstillet. Maskiner handler forudsigeligt – eller i det mindste i trivielt og matematisk bestemt. Mennesker, dyr og planter, ja celler på ethvert niveau handler non-trivielt. De agerer på både sig selv og omgivelserne, og forandrer løbende sig selv. Ikke nok med at de forandrer sig selv, de forandrer også måden som de forandrer sig selv på.

Brugen af materiel logik, kan få os til at tro, at en virksomheds styring kan beskrives som en slags "software-program", hvor alt forløber som det skal, blot de formulerede forretningsgange eller standarder følges. Ja ofte – afbildes ledelsessystemer sågar som "flowdiagrammer", hvor alle vigtige beslutninger kan besvares med et ja eller et nej. Efterprøv lige sådan en tanke ved at spørge dig selv om, hvilke mellemmenneskelige relationer du kan beskrive efter den skabelon? Hvad med at opstille et flowdiagram for et rask skænderi, eller for en kærlig aften?

Når vi skal "styre" mennesker og andre levende systemer, har vi kun en mulighed, nemlig at give invitationer, som er så stærke at "det levende" af sig selv handler på det. Ledelse handler om at give indbydende invitationer – eller i måske endog "offers you cant refuse".

### Hvilken funktion har så "det dokumenterede ledelsessystem"?

Det dokumenterede ledelsessystems vigtigste opgaver er efter min mening at:

- Skabe overblik de vigtigste ledelsesbeslutninger vedr. styring af Drift, Læring og Resultaterne af samme.
- Pege på hvor, og med brug af hvad, vi vil **bevise** både vores væsentlige indsats og resultaterne vedr. styringen af driften.
- Synliggøre en sammenhæng imellem vores hensigter med styringen og det vi gør, når vi styrer.
- Gøre det let løbende at ændre disse beslutninger, hvor det giver nytte.

Helt på linje med at vores strategi beskriver beslutningerne, som gælder den fremadrettede udvikling af virksomheden, så skal vores dokumenterede ledelsessystem beskrive beslutningerne, der gælder bedst mulige drift, som løbende kan tilpasses en foranderlig verden.

Dokumentationen af ledelsessystemet skal derfor være meget enkel, overskuelig, hurtig og let at rette.

Du kan gå ind på [www.ledelsessystemet.dk](http://www.ledelsessystemet.dk) og læse mere om en proces som på en gang vil forbedre styringen af organisationen, forenkle dokumentationen voldsomt, og give sikkerhed for at alle de eventuelle standarder som vores system skal overholde, også bliver overholdt.

© Jesper Løye Hejl

Kontakt til oplægsholderen kan ske til:

Jesper Løye Hejl, TBI Aps. Telefon 2021 4915, på 7020 3002 eller via ovennævnte hjemmeside.