

# Agilitet – fra buzzword til mindset til ny ledelsesteori

## Claus Nygaard

Direktør cph:learning

*I denne korte artikel præsenterer jeg agilitet som en ny ledelsesteori. Jeg viser, hvordan din virksomhed kan udvikle agilitet på fire domæner - hvis den vel at mærke har udviklet et agilt mindset, der bygger på cirkularitet. Det er nemlig en forudsætning for at kunne bedrive agil ledelse.*

### Agilitet som buzzword

Agilitet er *ikke* at fremrykke en deadline, fordi kunden ønsker hurtig levering. Agilitet er *ikke* at finde en ny leverandør på kort tid, fordi den tidligere leverandør lukker. Agilitet er *ikke* at skifte teknologisk platform, fordi udviklingen byder sig. Agilitet er *ikke* at fremrykke et møde 30 minutter, fordi to af deltagerne ønsker det.

Når vi bruger agilitetsbegrebet på sådanne situationer, gør vi det til et buzzword uden reelt indhold. Så taler vi om agilitet, som var det et synonym for fleksibilitet. Men det er ikke tilfældet. Der er store forskelle på at være agil og være fleksibel. Forskellen er, at agilitet kræver et bevidst mindset, som bygger på cirkularitet og derfor fører til en ny ledelsesteori.

### Agilitet som mindset

I denne korte artikel vil jeg introducere agilitet som mindset og ny ledelsesteori og knytte det til fire domæner: 1) produktionens domæne, 2) organiseringens domæne, 3) personens domæne, 4) strategiens domæne. Det er mit argument, at en virksomhed først er agil, når den har udviklet et agilt mindset, der tydeligt former ledelsespraksis på de fire domæner. En god måde at kigge efter et agilt mindset på, er ved at undersøge, om der eksisterer læringsarenaer inden for de fire domæner. Og om beslutningstagerne er villige til at reorganisere praksis på baggrund af den læring, der opstår, på læringsarenaerne. Når det er tilfældet, kan vi sige at have en agil ledelse, der bygger på et agilt mindset. Dermed bliver agilitet til en bevidst ledelsesteori.

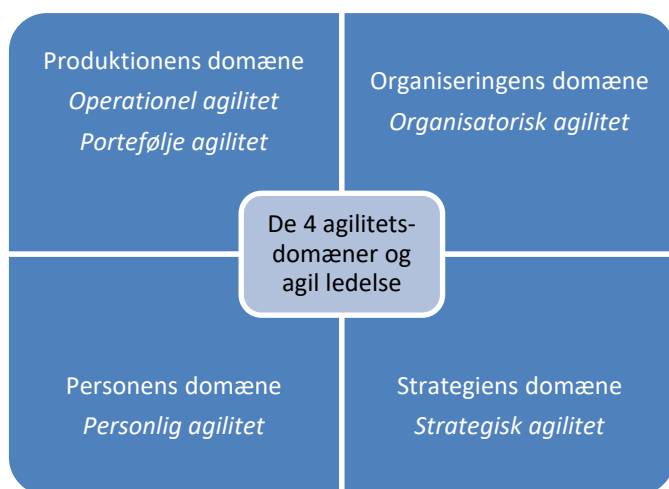
### Agilitet som ny ledelsesteori

Agilitet er en cirkulær ledelsesteori, der er vokset frem som modsvar til den lineære transaktionelle ledelsesteori. I den agile ledelsesteori træder cirkularitet i stedet for linearitet.

Linearitet antager, at vi kan forstå et problem på den rigtige måde, og at der altid er en optimal løsning. At problemet A f.eks. skal løses med metode B, for sådan har vi altid gjort. Og vi var enige om, at det var måden at løse det på, da vi først mødte problem A. Så *why change a winning formula?* Den lineære ledelsesteori søger derfor at optimere adfærd i forhold til allerede kendte sammenhænge. Den arbejder derfor på at sætte kendte sammenhænge i system og gentage den samme praksis igen og igen – i forsøg på at drive omkostningerne ned mod et nulpunkt. Den er derfor orienteret på tid og penge.

Sådan er det ikke med cirkularitet. Her antager vi, at ting er forbundet i cirkler, som gensidigt påvirker hinanden i komplekse sammenhænge. At vi derfor må være åbne for andre løsninger end B, når vi møder problemet A. Cirkularitet betyder også, at der ikke er en rigtig måde at forstå et problem på. Hvad vi forstår som problemet A, kan andre forstå som B, C eller D. Det samme gør sig gældende med løsningsmetoderne E, F og G. Den cirkulære ledelsesteori søger derfor at optimere adfærd ved at forstå komplekse sammenhænge. Den arbejder derfor på at skabe læringsarenaer, hvor ny viden bliver tilgængelig, så praksis kan udvikles på ny – i forsøg på at drive løsningerne mod et nyt niveau. Derfor er den orienteret på lærende processer.

Den agile ledelsesteori bygger altså på et agilt mindset, hvor beslutninger træffes på baggrund af cirkularitet. Ifølge forskningen i agilitet, kan vi være agile på fire domæner. Lad mig kort give nogle forslag til, hvordan agil ledelse kan tage sig ud på de fire domæner.



### ***Agil ledelse på produktionens domæne***

Opgaveløsningen foregår på produktionens domæne. Agil ledelse på produktionens domæne handler om at skabe læringsarenaer knyttet til opgaveløsningen. Når det lykkes, kan ledelsen skabe to former for agilitet: 1) operationel agilitet, og 2) portefølje agilitet.

*Operationel agilitet* opstår, når ledelsen har skabt en læringsarena omkring opgaveløsningen, så den løbende forbedres. Det kræver bl.a., at medarbejderne, som løser opgaverne, får tid og rum til at indgå i læringsaktiviteter, der øger deres viden om det problem, de løser. Det handler om at skabe anledninger til læring, hvor medarbejderen inviteres til at se arbejdet ude fra, får tid og rum til at undersøge effekterne af arbejdet og til at dele deres erfaringer. Sådanne læringsaktiviteter kan foregå i takt med selve problemløsningen, på lærende møder, som kollegasupervision, i reflektive team, i online refleksionsrum, osv. Der er mange typer af læringsarenaer, hvor opgaveløserne kan arbejde med daglige evalueringer, feedback, justeringer, eksperimenter, osv. Aktiviteter, som alle er med til at øge den operationelle agilitet.

Operationel agilitet kommer ikke af sig selv. Det kræver en bevidst ledelse, som tør arbejde med cirkularitet. Som målrettet uddanner medarbejderne til at se i helheder og dele deres indsigter (og fejl). Det kræver planlagte supervisionsforløb og kommunikation af visionen om virksomheden som læringsarena. Operationel agilitet kræver et miljø, hvor det er okay at lave fejl, når man husker at lære

af dem. Man skal bringe sine fejl med ind på læringsarenaen. Operationel agilitet kræver også et miljø, hvor kunderne og leverandørerne inddrages i feedback forløb, og hvor det at få negativ feedback ikke betyder, at medarbejderen er dårlig.

*Portefølje agilitet* opstår, når ledelsen skaber en læringsarena, der sætter fokus på sammenhænge i opgaveløsningen. Det handler om at bruge ressourcerne bedst muligt til at skabe resultater. Det indebærer, at ledelsen hurtigt flytter ressourcer (økonomi, viden, personer, teknologi, osv.) derhen, hvor resultaterne er bedst. Ressourcer bindes ikke til personer, positioner, hierarkier, magt, osv., men til resultaterne af opgaveløsningen. Hvis vi ved at se på opgaveløsningen i et større perspektiv finder ud af, at ressourcer og aktiviteter kan planlægges på andre måder, skal vi være villige til at reorganisere opgaveløsningen og fordele ressourcerne anderledes. Upåagtet, at ledelsen allerede har godkendt et budget (dengang vi troede, at problemet A skulle løses med metoden B), skal vi turde ændre sammenhængene i opgaveløsningen.

Hvad virker, og hvad virker ikke? Her handler det om, at ledelsen bruger den feedback, som kommer fra medarbejderne og kunderne, til at ændre på sammensætningen af ressourcer. Det gælder både medarbejdernes ressourcer, virksomhedens fysiske ressourcer, læringsressourcerne, økonomien, osv.

Portefølje agilitet kræver, at ledelsen etablerer læringsarenaer, hvor feedback og data om læringen og resultaterne i værdikæden anvendes til at reorganisere opgaveløsningen og de ressourcerne, der følger med. Portefølje agilitet kræver et miljø, hvor der er åbenhed og konstruktiv dialog om det, der virker, og det der ikke virker. Et miljø, hvor man ikke lader et projekt "sejle sin egen sø", fordi der ikke er ledige ressourcer til at hjælpe. Et miljø, hvor man sætter fokus på kompetencerne hos medarbejderne og understøtter kompetenceudvikling og procesudvikling, der øger kvaliteten i de pågældende dele af porteføljen.

### ***Agil ledelse på organiserings domæne***

Agil ledelse handler også om den måde man organiserer virksomheden på. *Organisatorisk agilitet* opstår, når virksomheden ændrer sine strukturer, kulturer og processer på baggrund af den læring, der fremkommer på læringsarenaerne.

Det er vigtigt at have et adaptivt organisationsdesign, som kan ændre sig efter konteksten. Agil ledelse betyder, at man tør være strukturelt fleksibel og lade struktureringen af opgaveløsningen eller læringsaktiviteterne ændre sig løbende. Det betyder f.eks. at ansvaret for opgaveløsningen eller læringsaktiviteterne skifter undervejs, som vi bliver dygtigere og får mere viden. Organisatorisk agilitet er også at have ressourcefleksibilitet, hvor både økonomi, viden, personer, osv. kan tildeles aktiviteter og projekter efter behov og efter dokumenteret effekt. Det vil f.eks. betyde, at virksomheden er et internt arbejdsmarked, hvor det er resultaterne, som er styrende for den kommende struktur og prioritering af ressourcer. Så organisationen hele tiden bevæger sig i retning af succes.

Organisatorisk agilitet kræver, at både ledelse og medarbejdere har information om resultaterne. Hvis medarbejderne skal engagere sig i processer, der udvikler kerneydelserne og processerne, og sådanne processer skal skabe en kultur med udviklingsfokus, så skal alle have adgang til vigtig information. God som dårlig. Det kræver også villighed til at tage en åben drøftelse af både det gode og det dårlige. I en kultur, hvor der ikke peges fingre eller findes syndebukke for dårlige resultater. Det betyder, at

ansvaret og indflydelsen deles blandt dem, der har mulighed for at udvikle viden og skabe nye resultater.

Skal virksomheden udvikle sin organisatoriske agilitet kræver det, at der arbejdes målrettet med struktur, proces og kultur. Etablerede hierarkier skal nedbrydes og der skal tænkes på tværs af fagområder og i læringsarenaer. Væk med siloerne. Væk med ekspertdomænerne. Væk med ensidige effektmålinger. Organisatoriske processer skal kobles til kerneydelsen og kundernes feedback, og der skal hele tiden evalueres på effekten af praksis. Kulturen skal centreres om læring, og det skal ses som et positivt kulturtræk at være i gang med at lære.

### ***Agil ledelse på personens domæne***

Agil ledelse handler om at lede mennesker til at yde deres bedste i helhedens interesse. Derfor arbejder den agile ledelse målbevidst på at udvikle et agilt mindset hos både medarbejdere og ledelse. Det agile mindset kræver, at personen ser på sig selv og sit arbejde med fem blikke: indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik.

Det er karakteristisk for os mennesker, at vi oftest har trænet et af disse blikke igennem vores opvækst og uddannelse. Måske er vi fagligt dygtige til et bestemt område og har derigennem stort indblik i løsning af bestemte typer af opgaver. Bagsiden ved indblik kan være, at vi går i detaljer og mister overblikket, når driften kalder på teknisk problemløsning. Så bruger vi vores indblik til hurtigt at slukke en ildebrand uden et tilbageblik på, om vi flere gange tidligere har brugt ressourcer på at slukke den samme type ildebrand.

Farten og tempoet gør måske, at vi ikke får skabt os et fremblik, hvor vi systematisk tænker flere runder frem. Konsekvensen kan vel være, at vi får skabt løsninger uden en proaktiv helhedsforståelse. Måske har vi slukket ildebranden ud fra vores egen forståelse af den og mangler gennem et målrettet udblik at inddrage andres syn på sagen.

Som menneske har vi stor personlig agilitet, hvis vi på reflekteret vis kan gøre brug af de fem blikke i vores daglige arbejde til at håndtere forandringer.

Agil ledelse handler om at skabe læringsarenaer, hvor de fem blikke kommer i spil. Det kan være et projektmøde, hvor budgetgennemgangen erstattes med de fem blikke på projektet.

- *Indblik: Hvad ved vi om projektets muligheder og udfordringer? Hvad har vi lært siden sidst?*
- *Udblik: Hvad sker der omkring projektet? Hvad er konsekvenserne for andre, hvis vi træffer denne beslutning? Hvordan kan den nye viden vi har fået siden deles til gavn for andre?*
- *Tilbageblik: Hvad har vi eller andre gjort tidligere, som vi kan lære af? Hvilke beslutninger har vi truffet tidligere, som vi bør ændre, fordi de forhindrer os i at anvende den nye viden?*
- *Fremblik: Hvilken indflydelse har det på vores organisering og samarbejde i fremtiden, hvis vi løser problemet på denne måde? Hvem bliver påvirket af vores beslutning? Hvordan skal vi reorganisere vores strukturer, processer og kultur i fremtiden, hvis vi tager læringen fra dette projekt alvorligt?*
- *Overblik: Hvad er den systemiske forståelse af vores projektmetode og projektløsning? Hvordan spiller projektet sammen med konteksten – både andre afdelinger i virksomheden og*

*de eksterne dele af vores værdikæde? Hvad er det for en konkurrencesituation, vi befinder os i? Hvad er forretningsudviklingsmulighederne på længere sigt?*

Det kræver en bestemt lederrolle, hvis man på det næste projektmøde skal slippe kontrollen og lade være med at se projektets aktiviteter, tid og økonomi efter i detaljer. Den agile leder betjener sig af tre forskellige lederroller. 1) katalysator; 2) samskaber; 3) synergiskaber.

*Katalysatoren* arbejder ud fra en fælles vision og bringer folk sammen for at indfri visionen. Katalysatoren viser resultater ved at skabe en enhedsfølelse. Katalysatoren vil typisk være præget af fremblik (hvad skal vi skabe sammen), overblik (hvad sker der i organisationen) og udblik (hvad sker der i konteksten omkring os) og vil forsøge at skabe en visionær ledestjerne for medarbejderne. En ambition, man kan være fælles om.

*Samskabereren* har den filosofi, at ingen person har patent på hverken problem eller løsning. Samskabereren ved, at der er forskellige forståelser af problemet A (som derfor også kan opfattes som B, C og D). Derfor arbejder samskabereren med at bringe de personer sammen, som har en aktie i projektet, så de kan definere både problemer og løsninger. Samskabereren viser oftest resultater ved at igangsætte samskabende processer, som øger ejerskabsfølelsen og enhedsfølelse i organisationen og dermed fremmer implementeringen. Samskabereren vil typisk være præget af fremblik (hvad skal vi samskabe), overblik (hvad sker der i organisationen) og udblik (hvad sker der i konteksten omkring os) og vil forsøge at etablere læringsarenaer for samskabelse, hvor relevante aktører i fællesskab kan identificere frugtbar praksis.

*Synergiskabereren* skaber rammer og rum for personlig transformation gennem helhedsorienteret ledelse. Synergiskabereren viser oftest resultater ved at skabe læringsarenaer, hvor aktører, som i udgangspunktet ikke nødvendigvis er enige, bringes sammen for at skabe synergi mellem deres forskellige forståelser af praksis. Synergiskabereren har et udpræget holistisk syn på ledelse og vil typisk være præget af indblik (hvordan er praksis), udblik (hvad kan effekten blive), tilbageblik (hvor kommer vi fra), fremblik (hvilken synergi, kan vi om muligt samskabe), overblik (hvordan skabes synergi i relation til os selv og omverden). Det holistiske syn bruges til at få aktører til at skabe et fælles tredje ståsted, der bringer organisationen videre end en umiddelbar problemløsning.

*Hvis virksomheden skal være agil og bygge på et agilt mindset*, må den vinke farvel til den gode gamle *ekspert*, som antager, at der er en rigtig måde at gøre tingene på. Eksperten baserer sig nemlig på sin eksisterende viden og har typisk en enkeltkreds-lærende problemløsende tilgang til arbejdet. Når jeg ser problem A skal jeg bruge løsning B. Eksperten vil typisk være præget af indblik (stor viden om et fagområde), men har desværre også en tendens til at træffe beslutninger med et overvejende tilbageblik (hvad har jeg gjort med succes tidligere) og derfor reproducere kendt praksis. Det giver ikke agilitet.

Virksomheden må også vinke farvel til *målopfyldereren*, for hvem det er vigtigst at vise personlige resultater. Målopfyldereren viser oftest resultater ved at følge fastlagte strukturer og processer, hvorom der allerede er etableret målesystemer. Målopfyldereren vil typisk være præget af indblik (stor viden om et fagområde) og et ensidigt fremblik mod det kendte mål (hvilke resultater kan jeg skabe) og vil derfor reproducere kendt praksis for at vise resultater.

Eksperten og målopfyldereren er overrepræsenteret i vores virksomheder. Det er de ledere, som er helte i genkendelige kontekster med stor stabilitet, fordi de kender svaret på problemerne og kan måle deres resultater. De er gode på fabrikker, hvor produktionen følger samlebånd, og de er gode på stabile markeder, hvor deres produkt har en stor markedsandel. De er ikke gode ledere i virksomheder, hvor viden og innovation spiller sammen i komplekse og ikke let målelige processer. Og de er ikke gode ledere på markeder, hvor der er stor konkurrence og skiftende trends og store krav hos kunderne. Dertil er der brug for mere agilitet, hvilket kommer gennem de post-heroiske lederroller, som er katalysator, samskaber og synergiskaber.

De fem blikke og de tre lederroller (katalysator, samskaber, synergiskaber) skal udvikles på virksomhedens læringsarenaer, så de forankres i konteksten og bliver kulturbærende. Og så skal de holdes ved lige gennem træning. Derved bliver de fem blikke også kollektive discipliner, som må stå øverst på listen hos enhver strategisk tænkende ledelse, der har ansvaret for medarbejderudvikling og ledelsesudvikling.

Den enkelte virksomhed kan få stor effekt af at arbejde systematisk med at skabe indblik, udblik, tilbageblik, fremblik og overblik. Effekten vil vise sig som øget performance, når kollektivet først er trænet i at udvide og kombinere deres blikke. Fagpersonen med stort indblik kan trænes til at søge udblik til kollegerne. Arbejdsgruppen kan trænes til at skabe fremblik gennem berigende tilbageblik. Medarbejderne kan trænes til kollektive søge-læreprocesser, som skaber fornyet overblik. Men træningen kommer ikke af sig selv, den skal udvikles, udføres, reflekteres, genudvikles, osv. Og det skal ske med lederen som katalysator, samskaber eller synergiskaber på organisatoriske læringsarenaer.

### ***Agil ledelse på strategiens domæne***

Agil ledelse kræver et mindset, hvor selv strategien er cirkulær. Det betyder, at strategien ikke længere kan være ledelsens plan med vision, mission, mål, midler og regler for praksis. Glem det. Glem konsulentmodellerne og alt den tomme ledelsessnak om at sætte retningen for fremtiden. Agil ledelse er *ikke* at lave en strategi med tilhørende aktiviteter, timer og økonomi, som godkendes i bestyrelsen og aldrig implementeres i praksis. Det er *so last year* at have eksperter og målopfyldere til at gætte på fremtiden og få kommunikationsafdelingen til at pakke det ind i et hæfte med flotte billeder og regnskabstal. Den strategiske nutid er blevet til fortid, inden strategien offentliggøres. Og i mellemtiden har personerne i virksomheden blot gjort som de plejer. Og det fortsætter de med, selv når strategien er offentliggjort.

Alternativet er strategisk agilitet. Det betyder, at strategien i sig selv er cirkulær og skabes kontinuerligt på forskellige læringsarenaer. Cirkularitet betyder, at der ikke er en rigtig måde at forstå et problem på, hvorfor der heller ikke kan være en rigtig strategi. Den agile ledelse tager derfor strategien ud af bestyrelseslokalet og helt tæt på praksis. Strategien bliver at skabe læringsarenaer, hvor dobbeltkredslæring kan give virksomheden nogle operationelle fordele og dermed konkurrencefordele. Den strategisk agile ledelse skaber systematisk viden om, hvad der foregår i virksomheden og konteksten, og ideer til, hvordan virksomheden kan være agil og indgå i synergiskabelse for at opnå bedre resultater fremover. Ikke gennem planer og projektmål og KPI'er, men gennem etablering og strategisk udvikling af nye læringsarenaer, hvor viden skabes og deles. Den strategisk sensitive ledelse er hele tiden på opdagelse for at finde nye strategier for fremtidig

forbedring af praksis. De lader ikke strategien være en langsigtet lineær plan, men for dem er strategi en bevidsthed, som muliggør cirkulære processer i fleksible netværk.

### **Cirkularitet – om og om igen**

Jeg lovede dig en kort artikel, men blev grebet af emnet. Så artiklen blev lidt længere, end jeg først havde planlagt. Til gengæld vil jeg opsummere kort. Flexibilitet er **IKKE** agilitet. Agil ledelse handler om at skabe læringsarenaer. Det skal forstås som situationer, hvor de, der er involveret i opgaveløsning, lærer af hinanden. Agil ledelse kræver et agilt mindset, som bygger på cirkularitet – om og om igen, fordi cirkulariteten kører i ring. Ikke den samme ring, vel at mærke, men nye ringe. Læring skaber ny viden, der skaber nye cirkler.

Når ledelsen arbejder med et agilt mindset, bliver deres metoder cirkulære, og de præges af et verdenssyn, hvor det ukendte er en mulighed for at skabe en ny læringsarena, som kan udvikle praksis til et nyt niveau. På den måde kan virksomheden følge en ny type af agil strategi, hvor personer i virksomheden inviteres til at påtage sig nye agile roller. Det er nemlig dette skift i strategisk bevidsthed, der skaber agiliteten og de positive resultater. Og ved at lade organisationen reorganisere sig efter den nye viden og ved at lade ressourcerne flyde derhen, hvor de gør mest gavn i forhold til opgaveløsningen, forbliver virksomheden agil. På alle fire domæner. Dermed bliver agilitet en ny ledelsesteori og ikke kun et buzzword.