

AGILITET SOM DRIVER FOR CIRKULÆR KVALITETSLEDELSE

Af: **Claus Nygaard**, Professor, ph.d. og direktør

Agilitet er en forholdsvis ny ledelsesteori, som sætter fokus på virksomhedens evne til hurtigt at reorganisere sig i takt med ændrede betingelser. Kvalitetsledelse sætter fokus på virksomhedens evne til at skabe kvalitet i alle processer. Med inspiration fra agilitetsteorien sondrer jeg mellem lineær kvalitetsledelse og cirkulær kvalitetsledelse. Det er mit argument, at virksomheden bedst øger kvaliteten i sine produkter og processer, hvis den arbejder agilt og cirkulært. I artiklen forklarer jeg hvorfor og hvordan.

LINEÆR KVALITETSLEDELSE I FUNKTIONALITETENS JERNGREB

Som mennesker har vi en tendens til at anvende vores logiske sans til at løse problemer. Vi bruger vores erfaringer fra tidligere situationer, når vi møder et problem. Hvis A er problemet, antager vi f.eks., at B er løsningen. Baseret på vores tidligere erfaringer med problemløsning, sætter vi tingene i system. Med vores logiske sans kan vi standardisere, arbejdsdele, koordinere og kontrollere. Det er i og for sig ganske smart, for det hjælper os med at få tingene gjort på den mest effektive måde. Vel at mærke, hvis forudsætningerne og reaktionerne er kendte og stabile. På den måde har vi bygget virksomheder, fabrikker og produktioner i årtier. Vi har trimmet og optimeret og fintunet med vores logiske sans. Vi har købt billigt og solgt dyrere. Vi har bygget styresystemer, som med vores logiske sans hjælper os med at holde orden i vores virksomheder. Og vi har ansat ledere, som er uddannede til at tænke logisk (og dermed antaget effektivt) og til at se virksomheder i en markedsøkonomisk værdikædebetragtning. Som input-output-modeller. Som transaktionskæder. Som funktionsopdelte ansvarsområder. Som et sæt af driftsenheder. Uddannede til at se optimeringsmuligheder. Til at standardisere, arbejdsdele, koordinere og kontrollere. Med sagen i centrum. Med produktet/service i centrum. Til at tænke i systemlogik. Produktionsystem. Salgssystem. Servicesystem. I en kontraktlogik.

Købskontrakt. Udviklingskontrakt. Servicekontrakt. Ansættelseskontrakt.

Om end denne logiske efterstræben efter effektivitet har en indbygget skønhed, er der en bagside. Virksomheder, som bygger styresystemer og logisk fokuserer på optimering og risikominimering, fanges i det jeg kalder *funktionalitetens jerngreb*. De ender med at lede efter og leve i forestillingen om, at hvis A er problemet, må B være løsningen. Og de ser ikke C, D og E som alternativer. I deres logiske forsøg på at blive endnu mere effektive, gør de mere af det samme. De bygger flere systemer, kalder på flere data, laver flere regler og hidkalder sig nye procedurer. De tænker, at når først systemerne er designet færdigt og data er skaffet og reglerne og procedurerne er overholdt, så kører virksomheden optimalt.

Det er det, jeg kalder *lineær kvalitetsledelse*. Når kvalitetsledelsen bliver overvejende *styringsorienteret* og de velmenende kvalitetsfolk ender med at blive karikeret som en kontrollerende politistyrke, der blot forhindrer, at arbejdet kan udføres effektivt. Problemet ligger ikke hos kvalitetsfolkene, men i virksomhedens mindset. Ingen ser, at de er fangt i funktionalitetens jerngreb, og de har ikke opdaget, at de ikke kan løse et problem med den selvsamme metode, som skabte problemet. At de ikke kan styre og kontrollere sig til effektivitet og kvalitet.



Opsummerende kan man sige, at når ledelsen arbejder med et funktionalistisk mindset, bliver deres metoder lineære, og de præges af et verdenssyn, hvor det ukendte opfattes som en trussel mod stabilitet. De bedriver lineær kvalitetsledelse, som handler om måling og kontrol.

I denne lille artikel kan jeg ikke nå at gå i dybden med de negative konsekvenser af funktionalitetens jerngreb. Men jeg er sikker på, at du kender de fleste af dem selv: silodannelse, overbudgettering, stress, manglende inddragelse, manglende koordinering på tværs, alt for mange møder, overfokusering på KPI'er, kommunikationsproblemer mellem afdelinger/projekter, manglende forståelse på tværs af fagligheder, ensidig kvalitetskontrol, den dybe tallerken opfindes flere steder på samme tid, osv.

Pointen er, at sådan behøver det slet ikke at være. Det er faktisk det skønne ved ledelse, at man kan vælge at gøre anderledes. Men det kræver, at man har fået øje på de utilsigtede konsekvenser af egne handlinger og ikke fortsætter med at forsøge at løse problemerne på samme måde som tidligere. Og det kræver, at man vil arbejde systematisk på at ændre både strukturer, processer og kulturer i virksomheden. Det er mit argument, at man kan nå langt ved at fokusere på agilitet som driver for cirkulær kvalitetsledelse.

AGILITETSHÆMMERE I DET LINEÆRE PERSPEKTIV

- Lederen som ekspert.
- Lederen som målopfylder.
- "Business as usual".
- Maskinbureaukrati med fastlåste rutiner.
- Lineær problemløsning.
- Fagbureaukrati med ekspertdomæner.
- Manglende tværfaglighed.
- Manglende videndeling.
- Manglende forståelse på tværs af fagligheder.
- Kortsigtet driftsfokus.
- Styring er i fokus.
- Fokus på økonomi.
- Overfokusering på KPI'er.
- Risikominimering.
- Rigid arbejdsdeling og kontrol.
- Alt for mange møder.
- Kommunikationsproblemer mellem afdelinger/projekter.
- Konventionel belønningsstruktur.
- Lineær kvalitetsledelse.
- Ensidig kvalitetskontrol.





CIRKULÆR KVALITETSLEDELSE VED HJÆLP AF AGILITET

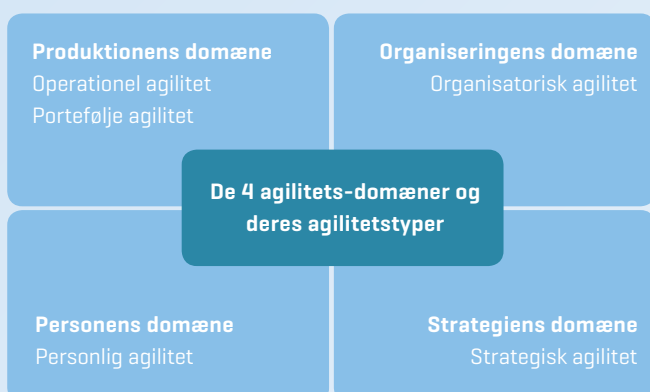
Agilitet er vokset frem som modsvar til funktionalitetens jerngreb (den logiske og lineære problemløsning og metode). I den agile ledelsesteori erstattes det lineære med det cirkulære. Det er tanken om, at ting er forbundet i cirkler, som udvikler sig både afhængigt og uafhængigt af hinanden. At vi ikke på forhånd kan vide, hvad der kommer til at ske i vores løsning af problemet A, hvorfor vi må være åbne for andre løsninger end B. At vi er bevidste om, at alt imens vi ser, at A er problemet, er der andre, som mener at B i stedet er problemet og at A måske slet ikke er et problem, men snarere løsningen på et helt andet problem, f.eks. C eller D.

Agil ledelse handler overvejende om at skabe læringsarenaer. Det skal forstås som situationer, hvor de, der er involveret i problemløsning, lærer af hinanden. Inden for agilitetsteorien kobler man interne kilder til læring og problemløsning (kompetencebaser, ressourcer og bedste praksis) med eksterne kilder til læring og problemløsning (kundeønsker og markedsmuligheder). Man argumenterer for, at virksomheden er agil, når den netop formår hurtigt at skabe ny læring og reorganisere sig – vel at mærke under omskiftelige markedsforhold og i stor konkurrence.

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 læringsarena. De bedriver cirkulær kvalitetsledelse, som handler om at skabe kollektiv læring på baggrund af målinger. Lad os se på, hvordan.

AGILITET SOM DRIVER FOR CIRKULÆR KVALITETSLEDELSE

Agilitet kan med fordel ses i forhold til fire domæner i virksomheden: 1) produktion, 2) organisering, 3) personer og 4) strategi.



Produktionens domæne

Produktionens domæne er der, hvor opgaverne løses. Vi bør skabe to typer af agilitet på produktionens domæne: 1) operationel agilitet, og 2) portefølje agilitet.

Operationel agilitet er evnen til kontinuerligt at forbedre handlinger og processer. Skal virksomheden mestre operationel agilitet på produktionens domæne, skal medarbejderne, der har det daglige produktionsansvar kontinuerligt udvikle og facilitere læringsaktiviteter, der bedst muligt øger deres viden om det problem, de løser. Her handler det om at man ser sig selv og sit eget arbejde ude fra og undersøger effekterne af eget arbejde, mens man udfører det. Daglige evalueringer, feedback, justeringer, eksperimenter, osv., er med til at øge den operationelle agilitet.

Hvis det skal lykkes for ledelsen at få medarbejderne til at sætte fokus på kontinuerligt at forbedre handlinger og processer, må der nødvendigvis skabes kollegasupervision, reflekssive teams, refleksionsrum, osv. Og medarbejderne skal have værktøjer til at håndtere daglige evalueringer, feedback, justeringer, eksperimenter, mm.

Operationel agilitet udvikles gennem målrettet uddannelse af medarbejderne, planlagte supervisorsforløb og kommunikation af visionen om virksomheden som et miljø, hvor medarbejderne kontinuerligt forbedrer handlinger og processer. Operationel agilitet kræver et miljø, hvor det er okay at lave fejl, hvis man husker at lære af det. Det vil sige, at man skal bringe sine fejl med ind i refleksionsrummet med sine kollegaer og ledelse. Operationel agilitet kræver også et miljø, hvor kunderne og leverandørerne inddrages i planlagte feedback forløb, og hvor det at få negativ feedback ikke betyder, at medarbejderen er dårlig.

Den anden type af agilitet på produktionens domæne er portefølje agilitet, som handler om at bruge ressourcerne bedst muligt til at skabe positive resultater. Det indebærer, at man hurtigt flytter ressourcer (økonomi, viden, personer, teknologi, osv.) derhen, hvor det skaber bedst resultat. Skal virksomheden mestre portefølje agilitet, er det nødvendigt både at se ind i de enkelte aktiviteter og at se på tværs af aktiviteterne. 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 en aktiv styring af virksomhedens portefølje af aktiviteter. En styring, der er langt mere dynamisk og progressiv end projektplanlægning og tildeling af medarbejdere til projekter. Skal virksomheden udvikle sin portefølje agilitet, må ledelsen have fingeren på pulsen og aktivt anvende feedback og data om læringen og resultaterne i værdikæden, for på den måde at kunne anvende ressourcerne og egen ledelsesopbakning bedst muligt. 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.

Organiseringens domæne

Organisatorisk agilitet er en anden type af agilitet. Organiseringsens domæne handler om de strukturer, kulturer og processer, der skabes i virksomheden som læringsarena og arbejdsplads. Det er virksomhedens evne til at skabe et mulighedsrum for læring, der er mere effektivt end konkurrenternes, som skaber den kvalitative forskel. I stedet for ensidigt at måle og kontrollere, hvad virksomheden gør godt, bliver fokus på virksomhedens behov for læring. Hvad skal vi lære? Hvordan udvikler vi kompetencerne? Hvad skal vi være bedre til for at skabe værdi i fremtiden?

Kigger vi på virksomheden som organisation, fremstår det klart, at alle de forhold, som søger at fastfryse strukturen, at gentage processerne fra sidste år, og at skabe en business-as-usual kultur er hæmmende for organisatorisk agilitet.

Det er vigtigt at have et adaptivt organisationsdesign, som kan ændre sig efter konteksten. At være strukturelt fleksibel, hvor f.eks. struktureringen af læringsaktiviteterne ændrer sig løbende undervejs. At have en 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.

Virksomhedens organisering kan ikke være agil, hvis det kun er ledelsen, som har information om resultaterne. Hvis medarbejderne bredt skal engagere sig i processer, der ud-

vikler kerneydelserne og processerne, og sådanne processer skal skabe en kultur med udviklingsfokus, så skal alle have adgang til vigtig information. God som dårlig. Man kan ikke hjælpe en kollega, hvis man ikke kender kollegaens praksis og resultaterne af praksis. Derfor er ansvarstagen og delt indflydelse på eget og andres arbejde gode organisatoriske agilitetsdrivere. Det samme er en fleksibel belønningsstruktur, hvor man avancerer, får en belønning eller varetager ansvarsområder efter de positive resultater, man skaber.

Skal virksomheden udvikle sin organisatoriske agilitet, kræver det, at der arbejdes målrettet med struktur, proces og kultur. Stive strukturer skal opløses og der skal tænkes på tværs af fagområder og i læringsarenaer frem for lektioner. Processer skal kobles til kerneydelserne og kundernes feedback, og der skal evalueres på effekten af praksis. Kulturen skal centrere sig om læring, og det skal ses som et positivt kulturtræk at være i en lærende bevægelse – både som medarbejder og leder.

Personens domæne

Personlig agilitet er evnen til at bevare fem blikke i en foranderlig hverdag: 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.

Ser vi på ledelsens rolle, har den også konsekvens for agiliteten. Vi kan tale om i hvert fald fem lederroller: 1) ekspert; 2) målopfylder; 3) katalysator; 4) samskaber; 5) synergiskaber.

Eksperten er personen, som antager, at der er en rigtig måde at gøre tingene på. Eksperten baserer sig på sin eksisterende





DET ER VIGTIGT, AT KVALITETSARBEJDET ER CIRKULÆRT, DVS. BYGGER PÅ ET AGILT MINDSET OG ANVENDER CIRKULÆRE PROCESMETODER, HVOR BÅDE INTERNE OG EKSTERNE INTERESSETER INVITERES MED IND PÅ DEN LÆRINGSARENA, HVOR KVALITETEN UNDERSØGES OG DOKUMENTERES.

» de viden og har typisk en problemløsende tilgang til arbejdet. Eksperten vil typisk være præget af indblik (stor viden om et fagområde) og tilbageblik (hvad har jeg gjort med succes tidligere) og reproducere kendt praksis.

Målopfylder er personen, for hvem det er vigtigst at vise resultater. Målopfylder viser oftest resultater ved at følge fastlagte strukturer og processer, hvorom der allerede er etableret målesystemer. Målopfylder vil typisk være præget af indblik (stor viden om et fagområde) og fremblik (hvilke resultater kan jeg skabe) og vil reproducere kendt praksis for at vise resultater.

Eksperten og målopfylder 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 fabriker, 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.

Katalysatoren er personen, for hvem det at skabe en fælles vision og bringe folk sammen om at indfri den er meningen med ledelse. Katalysatoren viser oftest resultater ved at skabe en enhedsfølelse i organisationen. 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.

Samskaber er personen, som har den filosofi, at ingen person har patent på hverken problem eller løsning. At der er forskellige forståelser og mindset til stede, hvorfor de per-

soner, som har en aktie i praksis, må være sammen om at definere både problemer og løsninger i praksis. Samskaberer viser oftest resultater ved at igangsætte samskabende processer, som øger ejerskabsfølelsen og enhedsfølelse i organisationen og dermed fremmer implementeringen. Samskaberer vil typisk være præget af fremblik (hvad skal vi skabe), overblik (hvad sker der i organisationen) og udblik (hvad sker der i konteksten omkring os) og vil forsøge at etablere arenaer for samskabelse, hvor relevante aktører i fællesskab kan identificere frugtbar praksis.

Synergiskaber er personen, for hvem det vigtigste er at skabe rammer og rum for personlig transformation gennem sin helhedsorienterede ledelse. Synergiskaberer viser oftest resultater ved at facilitere personligt meningsgivende processer mellem aktører, som i udgangspunktet ikke nødvendigvis var enige, men som efterfølgende evner at skabe synergi mellem deres forståelser af praksis. Synergiskaberer 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 skabe), overblik (hvordan skabes synergi i relation til os selv og omverdenen). Det holistiske syn bruges til at få aktører til at skabe et fælles tredje ståsted, der bringer organisationen videre end en umiddelbar problemløsning.

De fem blikke og de post-heroiske lederroller skal udvikles på virksomheden, og så skal de holdes ved lige gennem træning. Det er en opgave for virksomhedens ansvarlige medarbejdere og ledere. Til gavn for virksomheden som læringsarena og arbejdsplads. 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



CLAUS NYGAARD

Professor, ph.d. og direktør hos cph:learning & executive director hos Institute for Learning in Higher Education. Claus Nygaard har siden 1995 udviklet og afholdt lederuddannelse for danske og udenlandske virksomheder. Han har modtaget FUHUs undervisningspris som bedste underviser på CBS. Har modtaget flere internationale priser for forskning og formidling. Har publiceret i førende journals indenfor Public Sector Management, International Management and Organisation, Evaluering og Assessment, samt Higher Education. Claus har udgivet mere end 140 bøger, kapitler og artikler. Claus hjælper bestyrelser og ledelser med at kvalificere deres strategiarbejde.

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 kan meget vel ske med lederen som katalysator, samskaber eller synergiskaber.

Strategiens domæne

Strategisk agilitet har fokus på den overordnede strategiske retning for virksomhedens arbejde. Strategien definerer vision, mission, de overordnede mål, rammesætter midler og angiver retningen for praksis (herunder både udvikling, udførelse og evaluering af praksis). Strategisk agilitet er andet og mere end at kunne udarbejde en strategiplan for virksomheden med tilhørende timer og økonomi.

For at være strategisk agil skal ledelsen først og fremmest være strategisk sensitiv. Det betyder, at ledelsen skal have viden om, hvad der foregår i virksomhedens kontekst, og ideer til, hvordan virksomheden kan være agil og indgå i synergiskabelse for at opnå bedre resultater fremover. Strategisk sensitivitet rækker både indad i organisationen og udad i omverden. 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.

Det strategiske domæne handler ikke om at kunne udarbejde en strategi. Det handler om at kunne agere strategisk. At kunne rammesætte både struktur, proces og kultur, så der skabes en strategisk fremadrettet agilitet i virksomheden. Inden for strategilitteraturen har man et begreb, der hedder strategizing, som netop betegner den egenskab at kunne tænke og handle strategisk mulighedsskabende i enhver situation. Med brug af strategizing-begrebet kan vi også sige, at ledelsen for at være strategisk agil skal kunne strategize med sine interessenter.

SØRG FOR AT UDVIKLE AGILITETSDRIVERNE

Det er ikke muligt at komme med en bestemt angivelse af, hvordan virksomheden skal arbejde med cirkulær kvalitetsledelse. For det skifter selvsagt fra virksomhed til virksomhed. Ikke desto mindre er der nogle agilitetsdrivere, som virksomheden med stor fordel kan læne sig opad. Det er vigtigt, at kvalitetsarbejdet er cirkulært, dvs. bygger på et agilt mindset og anvender cirkulære procesmetoder, hvor både interne og eksterne interessenter inviteres med ind på den læringsarena, hvor kvaliteten undersøges og dokumenteres. De kvalitetsansvarlige må IKKE blive kontrollanter, men skal være facilitatorer af viden om og processer til fortsat udvikling af kvalitet. I det agile mindset taler vi IKKE om kvalitetskontrol. Vi taler om etablering af læringsarenaer, hvor kvaliteten undersøges og dokumenteres. Det betyder ikke, at målinger er forbudte. Målinger er godt, når de leverer datagrundlag til at bedrive cirkulær kvalitetsledelse, som handler om at skabe kollektiv læring på baggrund af målinger. ●

AGILITETSDRIVERE I DET CIRKULÆRE PERSPEKTIV

- Lederen som katalysator.
- Lederen som samskaber.
- Lederen som synergiskaber.
- Etablering af læringsarenaer.
- Cirkulær problemløsning.
- Kollektive søge-læreprocesser.
- Kollektiv viden om effekten af praksis.
- Samskabelse af problemer og løsninger.
- Strukturel fleksibilitet.
- Ressourcefleksibilitet.
- Delt indflydelse.
- Informationsgennemsigtighed.
- Udviklingsfokus.
- Flexibel belønningsstruktur.
- Cirkulær kvalitetsledelse.