VÆKSTHUS FOR LEDELSE



0 min. 30-06-2022

5 myter om agil ledelse

At være 'agil' er et buzzword. Problemet med buzzwords er dog, at de ofte ender som forsimplinger præget af letkøbte fraser om, hvad det egentlig betyder, og hvordan det egentlig 'ser ud' i praksis. Artiklen her stiller skarpt på de mest sejlivede myter om det agile lederskab.

Skribentinfo



Jacob Christoffer Pedersen
Grundlægger af Into the Grey
Into the grey



Thomas Rosenberg
Grundlægger af Into the Grey
Into the grey

I en foranderlig virkelighed, hvor man ofte må forvente det uventede, består styrken i at kunne forstå og tilpasse sig foranderligheden. Netop derfor har begrebet agilitet (agil ledelse, agil udvikling, agil organisering) vundet indpas.

Der er dog en tendens til, at hele det agile "koncept" forsøges udfoldet på måder, der på paradoksal vis dræber det, der var tanken, at det skulle være med til at skabe: En mere smidig, fri og klog respons på det uvisse.

For eksempel vælger man at implementere agil ledelse eller agil organisering på nøjagtigt samme måde, som man ville implementere mange andre forandringer: Med storstilede planer og en klar specificering af, hvordan det skal se ud på et specifikt tidspunkt derude i fremtiden. Man ender med andre ord ofte i stedet i rigide og ufleksible svar på foranderligheden og uvisheden.

Én forklaring på dette kan være en række myter om agil ledelse og agil organisering.

Hvad betyder agil?

’Agil’ betyder i en moderne sammenhæng at være smidig, bevægelig, tilpasningsdygtig og let i bevægelserne. Begrebet fik for alvor betydning i en organisatorisk sammenhæng i forbindelse med udgivelsen af The Agile Manifesto i 2001. Det var en oprindelig tanke om at kunne udvikle langt mere fleksibelt og i harmoni med konteksten. Om at kunne operere fri fra organisatoriske spændetrøjer i form af fastlagte måder at arbejde på og kvælende strukturer. Det er i øvrigt værd at bemærke, at for gruppen bag det agile manifest handlede det mere om mennesker og relationer end om de rigtige metoder, mere om kultur og værdier end om standardiserede processer. De var anarkister på jagt efter frihed til selv at vurdere, mere end de var på jagt efter nye strukturer.

Bestræbelserne på at opnå agilitet ses fx i selvstyrende teams med stor beslutningskraft, som muliggør at teamet nemmere og hurtigere at kunne adressere problemer og muligheder. Det ses i udviklingsprocesser, hvor man gennem prototyping udvikler ”i takt med” brugerens adfærd. Og i mødelokaler, når fokus er på at få mange forskellige perspektiver i spil, fordi, det kan gøre en klogere på, hvilken retning, man skal bevæge sig i.

Fem myter om agil ledelse

Der er mange forestillinger – eller myter – om hvad agil ledelse indebærer. Artiklen stiller skarpt på de fem mest sejlivede myter om det agile lederskab, man støder på:

1. Agil ledelse handler om at implementere de rette processer og den rette organisering
2. Agil ledelse kan sættes på formel
3. Agil ledelse handler om at bruge indersiden af hovedet
4. Agil ledelse handler om at være i kontrol på en anden måde
5. Agil ledelse handler om at være hurtig i sin handling

Problemerne med myterne – og hvad man kan gøre ved det

Der kan være mange grunde til, at de myter lever derude. Én kunne – paradoksalt nok - være menneskets evige jagt på en slags objektive sandheder. Sandheder, der så at sige ”lever uafhængigt” af mennesket. Problemet er bare, at agilitet er alt andet end uden for mennesket.

Myte 1: Agil ledelse handler om at implementere de rette processer og den rette organisering

Problemet er åbenlyst: Man fastlægger én måde at være agil på, og lader agiliteten sidde i processerne og organiseringen. Men at kunne være agil handler netop om at være i stand til at afvige, i stand til at tilpasse sig uden for modellerne – alt efter hvad konteksten kalder på. Og kontekster skifter på ofte uforudsigelige måder. At forsøge at tvinge virkeligheden ind i fastlagte strukturer er anti-agilt. Det agile potentiale sidder i mennesket, ikke i strukturerne.

Forbindelsen mellem agil ledelse og struktur eller organisering er derfor ikke, hvor flot kan vi lave det nye, men derimod hvor lidt skal der til, så vi ikke dræber det, vi gerne vil have til at opstå.

Myte 2: Agil ledelse kan sættes på formel

Selvfølgelig kunne det være rart, hvis der fandtes et godt svar på spørgsmålet: ”Hvordan skal jeg være en god agil leder?”. Men vi vil hellere stille spørgsmålet: ”Hvad gør du lige nu, når konteksterne skifter? Og hvordan virker det?” Agil ledelse trænes bedst i egen kontekst, fordi agil ledelse netop handler om at læse konteksten og gøre brug af tilgange, der matcher kontekstens her-og-nu udgave. Et forsøg på at sætte det på formel, er et forsøg på at sætte virkelighedsnær menneskelig handling på formel, og det fejler.

Træn i stedet agiliteten gennem refleksionen over det, du allerede gør, samt gennem den bevidste eksperimenterende tilgang – det vil sige små undersøgende skridt, nysgerrig efter at lære, fast overbevist om, at du ikke fuldt ud kan styre, hvad der er agilt lige nu og her.

Myte 3: Agil ledelse handler om at bruge indersiden af hovedet

I agil ledelse synes kroppen at være et nødvendigt onde – blot et appendiks til hovedet. Men hvad betyder kroppen for den måde der bedrives agil ledelse på – på hvilke tanker, der kan tænkes, og hvordan lederen formår at være med uvisheden og foranderligheden?

Kampsportslegende Bruce Lee talte om at ”være som vand”. Konstant at have evnen til smidigt at tilpasse sig den situation, som man står i. Hans pointe var, at da virkeligheden ofte minder om en rigtig gadekamp: spontan, ikke-indstuderet og med uforudsigelige rytmer og dynamikker i form af slag og spark, så bliver det afgørende at kunne respondere så frit som muligt i øjeblikket.

Myte 4: Agil ledelse handler om at være i kontrol på en anden måde

Ligesom for meget kaos kan føre til angst og lammelse, kan en overdreven søgning mod kontrol, tryghed og orden gøre os sårbare, passive og ufleksible i mødet med en foranderlig verden. Derfor handler agil ledelse snarere om at kunne slippe kontrollen på intelligente måder, og klare sig med en minimal form for kontrol. Det handler om for alvor at acceptere foranderlighed, kompleksitet og uvished samt om muligheder og åbninger, der kan bringe én bedre steder hen, end hvad ens egen vilje og kontrol kan klare. At det egentlige liv og alle betydningsfulde erfaringer opstår i mødet med det, der ikke kan kontrolleres i klassisk forstand.

Se på dit lederskab og identificér de områder, hvor du særligt har brug for at være i kontrol. Giver det mening at forsøge at slippe lidt af kontrollen i disse situationer – og hvis ja, hvordan?

Myte 5: Agil ledelse handler om at være hurtig i sin handling

Det kan synes oplagt: Når virkeligheden bevæger sig hurtigt, må man også selv bevæge sig hurtigt for at tilpasse sig den. Deri består agil ledelse. Men spørger man eksempelvis den sydafrikanske, nu afdøde filosof Paul Cilliers, er det til tider en forfejlet opfattelse. Faktisk skal man bevæge sig lidt langsommere end omgivelserne. Hvorfor? Fordi der ellers er tale om ureflekteret handling, uden mening og fuldstændig underlagt omgivelsernes bevægelse. Man giver sig ikke tid til at observere og forsøge at begribe, hvad der sker.

Opøv din behørige langsommelighed. Styrk evnen til ikke at ville træffe hurtige beslutninger. Træn din årvågenhed frem for din handlekraft. Også det er agil ledelse.

Undgå døden på halvvejen

Agil ledelse handler om smidigt at kunne tilpasse sig konteksten – den specifikke situation. Smidig i handling – nogle gange hurtigt, andre gange med en behørig langsommelighed, smidig i kroppen og smidig i sproget. I stedet for at lægge sig fast på foretrukne tilgange ud fra en fejlagtig overbevisning om, at konteksten altid arter sig på måder, der gør sådan en ensartet tilgang nyttig.

Eller sagt med en digters behændige ord:
"Bosæt dig aldrig mellem bjergene og havet
men løb frem og tilbage mellem dem hver dag.
Du vil alligevel savne det ene sted på det andet
og således hver gang undgå døden på halvvejen."
(Fra digtsamlingen ”Håndens skælven i november” af Henrik Nordbrandt)

Jacob Christoffer Pedersen og Thomas Rosenberg har skrevet bogen ”UVIS – Ledelse mellem kaos og kontrol”. De har desuden grundlagt initiativet INTO THE GREY med fokus på at understøtte lederes, virksomheders samt organisationers smidige og menneskeligt bæredygtige omstilling til en virkelighed på den anden side af kontrol, orden og forudsigelighed.