

## 7.4 Design af agile organisationer

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult  
*mlj@colea.dk*

### Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvorfor agilitet
3. Hvad er agilitet
4. Design af organisationer
5. Vigtigheden af skalering
6. Faldgruber
7. Hjørnesten
8. At designe for agilitet
9. Mere viden

### I. Introduktion

Igennem de sidste 10 – 15 år er jeg stadig oftere stødt på begrebet strategisk agilitet i forskellige organisationer, og har gradvist udvidet min teoretiske viden og mine praktiske erfaringer med denne størrelse.

I denne artikel vil jeg dele ud af begbet i håbet om, at flere danske organisationer tager agilitet til sig, og lærer at gøre det på den rette måde, for der er mange myter og forkerte forestillinger om, hvad agilitet er og handler om.

Artiklen starter med at se på, hvorfor agilitet overhovedet er vigtigt og i umiddelbar forlængelse heraf ser vi på, hvad agilitet er, for så senere at kunne gå i dybden med begrebet.

Vi tager inden vi kommer til dette imidlertid, hvad der kunne virke som en omvej, men i virkeligheden er en meget vigtig genvej via en beskrivelse af to vigtige elementer; *design* og *skalering*.

Derefter vil jeg kort gennemgå nogle af de faldgruber jeg oplever organisationer falde i når de vælger at indføre agilitet som disciplin.

I forlængelse af dette opremser jeg de syv hjørnesten, som agilitet hviler på.

Når dette er gjort kommer artiklens hovedkapitel, hvor jeg gennemgår, hvordan vi kan designe for agilitet.

Følger læseren med så langt vil, der her komme ideer og beskrives en række betingelser for, hvordan agilitet kan indføres i egen organisation, og resultatet af dette vil være en klart større parathed til at tilpasse sig markedernes stadige forandringer, uden at dette sker på bekostning af omsætning og indtjening – begge dele vil snarere øges markant mere end konkurrenternes.

## 2. Hvorfor agilitet

Da jeg var barn var Kodak en central del af ferier, ture, fødselsdage osv. Alt skulle foreviges i form af billeder – og Kodak havde nærmest monopol på salget af de film vi stoppede i kameraerne.

Det gik så vidt at begrebet "a Kodak Moment opstod", vist nok en gang i 1970'erne.



The Eastman Kodak Company blev grundlagt i 1888 af George Eastman.

I 1976 opnåede virksomheden en markedsandel på gigantiske 89% i USA, og styrede således totalt markedet for farvefilm.

Men op gennem 1990'erne oplevede virksomheden tilbagegang som følge af udviklingen indenfor digital billedbehandling og det på trods af, at Kodak selv havde udviklet teknologier til digital billedbehandling og var indehaver af en større patentportefølje relateret til denne teknologi – de troede blot ikke på at markedets potentiale var stort nok, og gjorde derfor ikke nok ud af at kommercialisere deres produkter.

I 2007 havde selskabet sit sidste overskud og i 2012 måtte selskabet søge beskyttelse for sine kreditorer efter den amerikanske konkurslov. Efter en rekonstruktion, hvorunder selskabet måtte sælge sin patentportefølje for 525 mio. \$, trådte selskabet i september 2013 ud af konkursbeskyttelsen, men er i dag kun en skygge af sig selv.

Pointen i historien er, at alle virksomheder, selv de største brands, kan risikere at blive disruptet, hvis ikke de evner løbende at tilpasse sig et marked i stadig udvikling.

Og her handler det om andet og mere end blot INNOVATION – et begreb, der nok mere end noget andet har domineret de sidste omkring 20 år i ledelsesverdenen. Prøv at søge titler på Amazon og du vil finde mere end 60.000! om emnet.

Virkeligheden handler desværre ikke om innovation i sig selv, men om, hvad det er vi ønsker med innovation, så det er nok snarere vækst og i sidste ende overlevelse det handler om. I denne forbindelse har Darwin en gang skrevet

*”Det ikke den stærkeste af arterne,  
ej heller den mest intelligente,  
der overlever, men den,  
der bedst forstår at tilpasse sig”*

Charles Darwin: *Arternes Oprindelse*

Det var *tilpasning* Kodak, og andre med dem manglede.

Vi lever i en verden hvor markederne bliver stadig mere *komplekse*, så der opstår et enormt behov for at være mellem de, relativt få, organisationer, der evner at manøvrere i et komplekst og hurtigt skiftende marked.

Som om det ikke var nok, bliver fremtiden stadig mere *uforudsigelig* og ikke bare vejret, men også markederne er kendetegnet ved skift og ændringer, som er totalt uforudsigelige, hvilket stiller krav til hurtig tilpasning.

Ydermere lever vi i en *post-Internet æra*, hvor alle er i kontakt med og forbundne med alle, så viden spredes og forældes i uhyggelig grad, ligesom *fake facts* cirkulerer side om side med *fact facts*. Pointen er, at informationstrykket er ekstremt højt og bare stigende, samtidig med at nye produkter i stigende grad forbinder mennesker og ydelser i konkurrence med tidligere fysiske produkter (Spotify, Mofibo, AirBnB, Booking.com osv).

Og det er præcist her agilitet kommer ind i billedet som en nødvendig størrelse fordi behændig tilpasning bliver utrolig vigtig, så lad os kigge lidt på, hvad det er for en størrelse

### 3. Hvad er agilitet

”Agilitet” kommer af det latinske *agilitas*, der kan oversættes til *smidighed*. Begrebets rod er *agil*, hvilket egentlig betyder *bevægelig* eller *bevægelighed*.

I dag opfattes *agilitet* som

*”Det at være let, hurtig og smidig i sine bevægelser”*

Den store danske ordbog

Der er tre nøgleegenskaber vi, når vi arbejder med agilitet i praksis, gerne vil have, at organisationen skal nå frem til at besidde, og det er *tilpasningsdygtighed, evne til løbende læring og behændighed.*

Det er omvendt vigtigt at være opmærksom på, at agilitet *ikke handler om* at løbe hurtigere eller om hastighed i det hele taget – *undtaget* når det handler om fleksibilitet i forhold til kunden og markedet, dvs. selve adfærdsændringen skal foregå hurtigt. Jeg vil opfordre til at læseren virkelig lægger sig dette på sinde, da jeg i praksis oplever en klar tendens til at mange tror agilitet alene handler om hastighed – det er også årsagen til at jeg kommer til at understrege dette flere gange – jeg håber på læserens tilgivelse for dette.

At være agil vil altså i bund og grund sige at besidde evnen til hele tiden at disrupte sig selv, hele tiden at udfordre det eksisterende og afprøve nye ideer og det er essentielt, at dette ikke lader sig gøre med en hård top-down styring: Ideer skal kunne komme alle steder fra.

Det agile organisationer evner er at ændre deres adfærd *uden* at ændre deres mission og vision – HURTIGT. Dvs. så snart de konstaterer, at deres forretningsmodel eller dele af den ikke fungerer eller virker mere, så ryster de posen og ændrer lidt eller meget ved deres retning. Bemærk igen, at det er den hurtige ændring i *retning*, der er essentiel her, ikke hastigheden, hvormed vi bevæger os i hverdagen.

#### 4. Design af organisationer

Normalt når vi tænker design, så tænker vi udseende, håndterbarhed og noget i den stil. Men design er andet og mere end det! Design kan ses som

*hele den røde tråd der skal til for at slutproduktet møder kunden på den rigtige måde*

Design handler om hele værdikæden, salg, markedsføring, produktion osv. – kort og godt alt det, der kan være med til at sikre kunden den bedst mulige oplevelse, opbakning og oplevede konsistens omkring vores produkt.

Jeg var f.eks. selv, for en del år siden ansat ved DADEKO, som var den danske producent og distributør af Coca-Cola, og oplevede her, hvordan ALT lige fra indretning af lastbilerne, der kørte produkterne ud i butikkerne, reklamerne, køleskabene på tankstationer og i forretninger, post-mix maskinerne osv. var med til at gøre Coca-Cola's produkter til andet og mere end blot én sodavand.

Vi skal vel at mærke helt derved, hvor det også handler om f.eks. *mønstre* for indkøb og forhandling af givne produkter, rekrutteringsstrategi osv.; hver gang vi tilføjer et nyt produkt eller tager en ny salgskanal i brug kan det have indflydelse på organisationen, og her handler det om ikke at træffe valg før vi er klar over, hvilken grad vi risikerer at øge kompleksiteten i det organisatoriske design med. Nogle gange kan vi således føle os mere eller mindre tvungne til at opgive at ekspandere ud af en ellers attraktiv vej, simpelthen fordi den økonomiske fordel vil forsvinde i øget kompleksitet, at vi tilføjer for mange nye rutiner eller, at det går på tværs af eller imod det vi har opbygget over årene.

En professionel tilgang til design af organisationer har en række meget vigtige led som er nødvendige på nutidens volatile markeder, hvor skalérbarhed er et væsentligt parameter for succes.

Som Pete Senge udtrykker det

*“Systems thinking is a discipline for seeing wholes.  
It is a framework for seeing interrelationship rather  
than things, for seeing patterns of change rather  
than static snapshots”*

Pete Senge: “The Fifth Discipline”

Det vigtige er imidlertid, at vi med designet ikke blot arbejder med det synlige; produktet og de mere åbenlyse ting, der relaterer til det som f.eks. produktion, marketing osv., men at vi også sætter fokus på hele den organisatoriske opbygning – hvordan vi er designet som organisation – som er essentiel, hvis vi skal vokse med den rette hastighed og med den rette indtjening.

Alle organisationer har et formål eller en mission, som det skal hedde i nyere tid, og design handler om at få alle processer, alle handlinger inden for den organisatoriske ramme til at centrere omkring og imod dette formål – helt derhen, hvor alle medarbejdere i organisationen ser sig selv som designere og målretter deres egne tanker og handlinger dette formål, og helt derhen, hvor hele organisationens kultur er bygget op omkring denne grundtanke om *målrettet design*.

Et godt argument for at arbejde målrette med design er, at nogle af de sidste årtiers mest succesrige og profitable organisationer har gjort præcist dette, vi taler f.eks. om Nike, McDonald’s og Apple, der om nogen har gjort design til sit konkurrenceparameter.

Et godt tidspunkt at stoppe op og begynde at se på organisationens design, er når vores fælles kræfter ikke er optimalt synkroniserede til at løse de problemer vi står over for, og når de forskellige dele af organisationen ikke spiller sammen (på den rette måde) i forhold til at realisere strategien og de strategiske mål.

Så er det nemlig det går op for os, at

*Design handler om intentionelt at  
forbinde ting for at løse udfordringer*

David Butler:: *Design to Grow*

Ikke bare i kopper, tøj eller smartphones – nej i alt hvad vi omgiver os med er design tænkt ind som løsningen på forskellige udfordringer og på de formål et produkt er skabt til at efterleve.

Indenfor filosofien arbejde man med begrebet "affordans", der nok bedst lader sig oversætte til "at tilbyde" eller "at stille til rådighed" og det er netop denne bedst mulige "stille til rådighed" som (godt) design bidrager med.

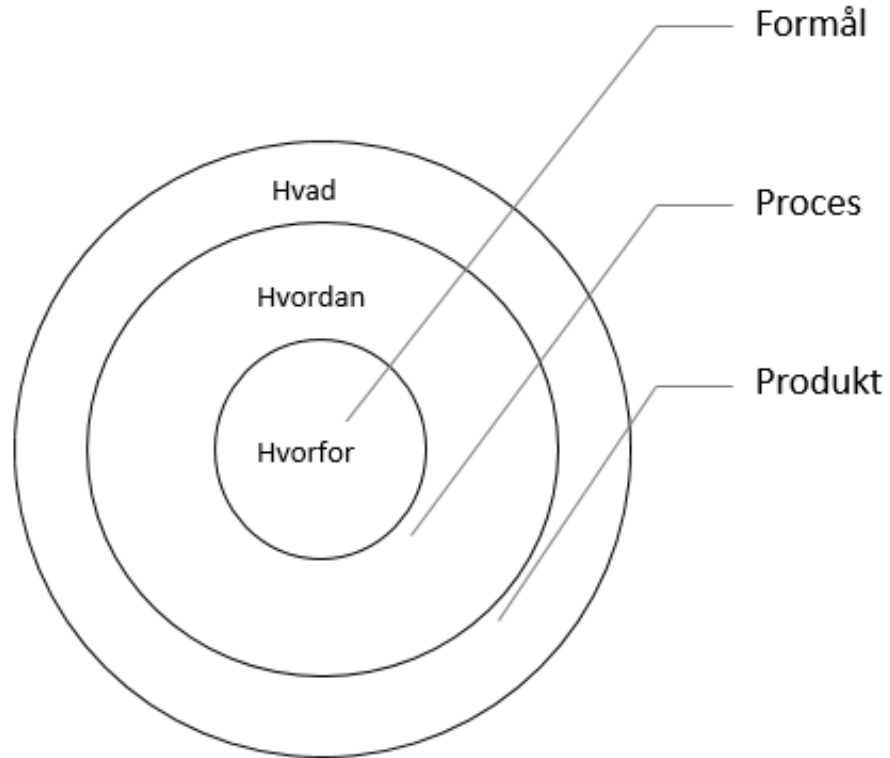
Skal vi forsøge at overføre dette begreb til noget vi kan bruge på organisatorisk niveau, så handler det om

*At bevidstgøre omkring en effektiv optimering  
og udnyttelse af organisationens ressourcer  
på den letteste og mest ukomplicerede måde  
over hovedet, i relation til det "problem"  
organisationen løser med sine produkter  
og/eller ydelser, hvor organisationen  
opfattes som ét sammenhængende system  
skabt til at gøre denne "ene" ting.*

David Butler:: *Design to Grow*

Som i alt andet strategisk arbejde, er der, når det handler om design et *hvorfor*, et *hvad* og et *hvordan*. *Hvorfor* handler om, formålet med det vi gør: "Hvorfor vil vi gerne tilføre verden dette produkt eller denne ydelse?" Først derefter kan vi besvare *hvad* det er vi vil opnå formålet via. Til sidst kan vi besvare spørgsmålet om *hvordan* vores set up skal være for bedst muligt at forbinde *hvorfor* og *hvordan*.

Sineks *gyldne cirkel* symboliserer på bedste vis denne vigtige treenighed og sammenhængen mellem de tre dele:



Figur 1: Sineks gyldne cirkel

Set med designbriller kommer det til at se således ud:

*"Hvorfor" bliver til hvorfor vi designer – vores formål med designet.*

*"Hvordan" bliver til hvordan vi designer – hvordan vores processer skrues sammen.*

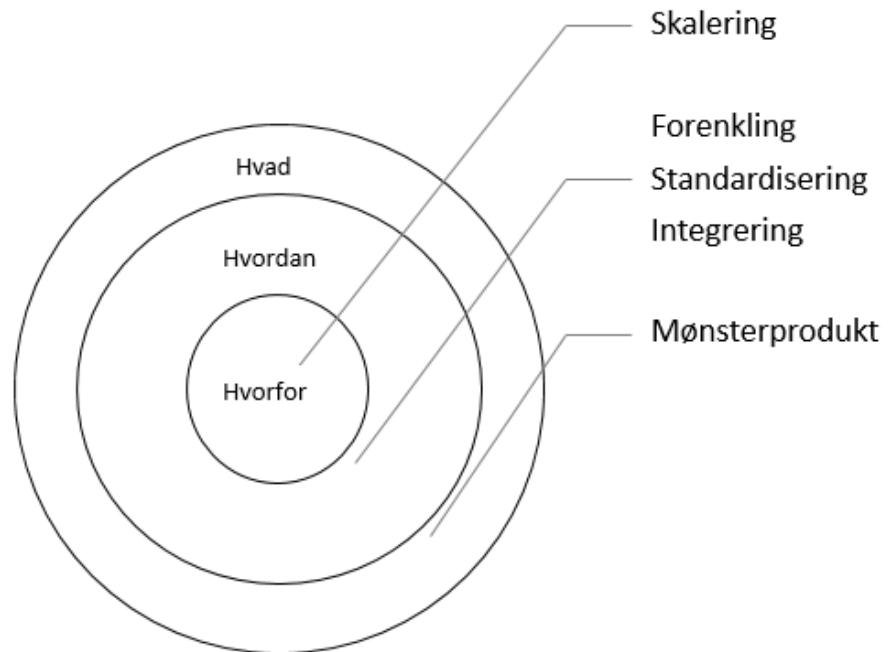
*"Hvad" bliver til hvad vi designer – de typerne af produkter eller ydelser vi designer.*

En vigtig pointe er, at de organisationer, der lykkes og får succes med deres design har og fastholder dette holistiske syn på design, og lader det gennemstrømme hele deres kultur.

## 5. Vigtigheden af skalering

I dette afsnit vil vi arbejde videre med designbegrebet og se på, hvordan vi kan anvende det til at sikre, at vores organisation kan vækste omsætnings og volumenmæssigt *uden* at det bliver på bekostning af indtjeningen dvs., hvordan vi kan skalere vores organisation og samtidig bevare vores væsentlige værdiskabende elementer og vores evne til at tilpasse os markedets evigt foranderlige behov – udtalte såvel som uudtalte.

I slutningen af sidste afsnit viste jeg Sineks gyldne cirkel, og hvis vi overfører den til at dække det vi ønsker med skalering får vi følgende model



Figur 2: Model for skalering

Som vi ser her bliver formålet i sig selv skalering, og for at opnå det må en organisation være i stand til at forenkle og standardisere sine procedurer så den dybe tallerken ikke skal opfindes, hver gang vi iværksætter et nyt tiltag, men vi har en klar plan for, hvilke tiltag vi sætter i værk og for hvad rammen er.

Jeg har f.eks. arbejdet i nogle år med en organisation i OEM-branchen. De har tre fabrikker, der kort fortalt opkøber brugte reservedele, renoverer dem og derefter sælger dem videre. De tre fabrikker er forskellige i kultur, mht. de produkter der renoveres og størrelse spændende fra 100 – 1.200 ansatte, men den model man arbejder efter er nøjagtig den samme for alle tre virksomheder – et meget godt billede på en succesrig formel for skalering, der for øvrigt også afspejler sig i regnskaberne. Som en krølle kan det tilføjes, at det fra et opkøb af den ene fabrik til den har opnået samme rentabilitet og til den arbejdede efter samme model har gået en årelang og svær proces.

Den enkleste måde at sige det på er nok

*Skalering handler om at øge kvantiteten uden at det bliver på bekostning af kvalitet eller indtjening*



Dybest set er der to måder at skalere på; vores produkter eller vores forretningsmodel. Eksemplet ovenfor handler om begge dele; en mindre men succesrig dansk virksomhed får over tid udviklet en god model, der lader den øge sin produktvolumen uden, at det bliver på bekostning af kvalitet eller indtjening, og da ejeren føler at man rammer loftet begynder han at lede efter virksomheder til opkøb, hvorpå han overfører sin forretningsmodel på dem.

Lad os kort se på, hvad skalering for hver af de to typer kan indebære:

### Produktskalering

Her vil det typisk handle om fokus på øget og intensiveret salg og markedsføring, tilpasning/videreudvikling af produkter til nye segmentet. Det handler også om at finde en struktur for produktion, logistik og distribution, der kan skrues ned eller op hurtigt så den følger kundernes skiftende efterspørgsel. Her handler det altså rigtig meget om at kunne styre *kvantiteten*.

### Skalering af forretningsmodel

Her handler det om at blive stadig bedre til at *producere mere uden at omkostningerne stiger*, at have en flad omkostningskurve samtidig med en stigende indtjeningskurve. Det er her ting som fokus på motivation og engagement hos medarbejderne bliver ekstra vigtige, og især når organisationer ekspanderer via uorganisk vækst.

Sagt helt enkelt handler skalering om at finde ud af, hvad der fungerer og så at gøre det konsekvent og effektivt med udelukkelse af al ødselhed, spild og utydelighed om, hvad der er det vigtigste.

Og her handler det om at stille sig selv spørgsmål som:

*Hvad* er det der får kunder en til at foretrække vores produkter frem for konkurrenternes?

*Hvordan* får vi alle i organisationen til at være bevidste om og fokusere på disse detaljer?

*Hvilke* dele af vores organisation fungerer perfekt og hvordan skaber vi en integreret helhed og nogle enkle *mønstre*, der støtter op om disse elementer?

Mht. Det vigtige element *mønstre* er det en oplagt idé at iagttage de *mønstre*, der fungerer i organisationen eller genopdage dem, der har virket tidligere, og overføre dem, på de *mønstre*, elementer, afdelinger osv. Der fungerer mindre godt. Bemærk, at *mønstre* ikke kun behøver relatere til det organisatoriske men også kan handle om produkt/ydelse og setup omkring disse.

Når disse spørgsmål er besvaret og den opgave, der måtte følge deraf er løst handler det om at *forenkle* og *standardisere* mest muligt. Det handler også om at gøre det nemt for den enkelte i organisationen at eksekvere i overensstemmelse med en fælles standard – her vil det typisk handle om tilføring/udnyttelse af visse systemer, der understøtter eksekveringen, f.eks. E-mail, foldere, CRM, intranet osv.

Efter denne indledende snak om design og skalering, vil vi nu vende blikket mod artiklens hovedtema, der handler om agilitet, og se, hvordan vi kan anvende de to første til at opnå og opretholde det sidste. Først vil jeg dog, kort, komme ind på et par faldgruber jeg ind imellem oplever organisationer falde i når de gerne vil blive agile.

## 6. Faldgruber

Jeg har allerede nævnt to af faldgruberne, at organisationen falder i den fælde at man tror agilitet alene handler om hastighed, og så den, at der er tale om et stramt hierarki med traditionel top-down beslutningsprocesser.

En anden faldgrube jeg oplever i praksis er, at topledelsen ikke har gjort sig helt klart at agilitet kræver, at den giver slip på meget af styringen og lader den komme alle steder fra: Hvis ikke ledelsen er parat til at give slip, nytter det ikke at forsøge at etablere en agil organisation.

## 7. Hjørnesten

Historisk set blev agilitet udviklet i mindre projektorienterede IT udviklingsvirksomheder, og her var omdrejningspunktet syv hjørnesten, som jeg kort vil nævne her, mest for, at de, der måtte ønske at arbejde med deres egen agilitet kan have nogle pejlemærker.

1. Arbejd med selvorganiserende teams som selv afgør, *hvordan* de vil arbejde og *hvad* de skal levere inden for de rammer ledelsen udpeger
2. Arbejd projektorienteret med korte, klart afgrænsede tidsperioder inden for hvilke givne *resultater* skal leveres
3. Arbejd inden for rammerne af en stramt struktureret læringscirkel (mål -> en ordnet række af aktiviteter -> Læring -> Justering osv.)
4. Anvend direkte og klar kommunikation
5. Test alt – undgå spild i processen
6. Mål den værdi der skabes
7. "Ryd vejen" så arbejdet kan udføres effektivt

Hvis vi holder os disse overordnede "regler" for øje og arbejder inden for rammen af dem, så har vi sikret den bedst mulige ydre ramme for agilitet.

## 8. At designe for agilitet

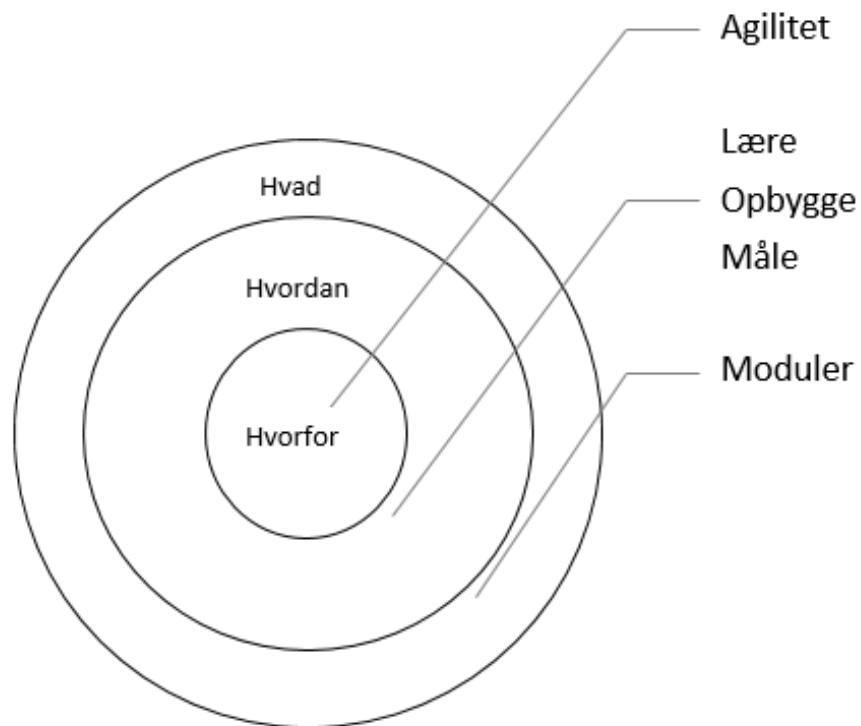
Med de sidste godt tyve års opdukken af stadig flere disruptive succeser, er det tydeligt, at design af forretningsmodeller, der er bæredygtige, bliver stadig vigtigere og det er her begreberne agilitet, skalering og design skal spille sammen for, at de store, veletablerede organisationer kan være med og ikke uddør som vi så det med Kodak. Dette kapitel handler specifikt om, hvordan vi designer en sådan organisation.

Normalt tilskriver vi agilitet og disruption til mindre organisationer mens vi tilskriver skalering til større organisationer. Men agilitet og til en vis grad også disruption BØR også være elementer i større organisationer! Som Apple f.eks. viste, da Steve Jobs vendte tilbage i 1997 kræver det imidlertid, at de genopfinder sig selv, og at de lærer at udvikle sig via *hurtige fejltagelser*, der vel at mærke rettes lige så hurtigt igen.

*"Failing fast really means learning fast!"*

David Butler: *Design to grow*

Jeg har tidligere inddraget først Sineks gyldne cirkel og derefter en cirkel, der beskrev modellen for skalering, nu skal vi anvende en cirkel eller model for agilitet, der ser således ud:



Figur 3: Model for udvikling af agilitet

Når det handler om at designe for agilitet dvs. skalering af komplekse produkter i en kompleks og evigt foranderlig virkelighed – hvordan gør vi så det? Det gør vi ved at *opbygge* vores organisation til *tilpasning* og *læring* og hele tiden *måle* på det vi gør, for at efterprøve om det virker efter hensigten eller ej. I det følgende gennemgår jeg de enkelte elementer i modellen.

Når vi ønsker at opbygge en agil organisation er vi nødt til at tænke i andre baner end når vi "blot" skal etablere et integreret hele, som passer perfekt til skalering: Agile organisationer er *modulopbyggede* ligesom deres produkter – vel at mærke således, at enhver brik kan passe, på forskellig måde, med andre brikker, nøjagtigt som det er med legoklodser: Agile organisationer består af en kombination af (få) *faste/uforanderlige* moduler og af nogle *foranderlige/fleksible* moduler. Dette tilgodeser brandet, (det kendte), evnen til fornyelse og hurtig tilpasning og endelig det tidløse (dvs. bæredygtighed over tid).

Disse *modulære, agile organisationer* og *modulære produkter* har følgende karakteristika:

1. De består af både (få) faste elementer og fleksible/udskiftelige elementer eller regler
2. Alle elementerne forbindes på samme måde
3. Modulære systemer er designet som åbne systemer

Dette tredje element tillader alle at bidrage med ideer, elementer og adfærd til systemet. Åbenheden inviterer til øget samarbejde og en større diversitet, og gør systemet enklere og mere "virilt" samtidig med, at det er costeffektivt.

Jeg har tidligere nævnt LEGO som et modulært system, og det er også korrekt, men LEGO er *ikke* et åbent system, fordi der er relativt mange faste elementer (klodserne og den måde de sættes sammen på sætter nogle begrænsninger).

Store organisationer gør det, med rigide strategier og planer, stram ledelse og hård top down styring, svært for de ansatte at gøre de rigtige ting. Agile organisationer, gør det, gennem få klare og faste elementer og regler kombineret med, mange fleksible elementer, nemt for de ansatte at gøre de rigtige ting.

Det handler her om at udvikle de værktøjer og metoder i organisationen, som gør det let at gøre de rette ting, og vel at mærke gøre dem UDEN, at ende i bureaukrati og komplicerede regler, som gør systemet til et lukket system, hvor kun få får lov til og kan bidrage.

Traditionelt plejer vi at sige at "less is more" eller at "less is better", men når det handler om at designe for agilitet må vi sande at "more is more", flere produkter, flere valgmuligheder, hurtigere, mere effektivt, og her kommer ideen om at designe organisationen til at begå fejl hurtigst muligt ind i billedet – hurtige fejl så vi hurtigt kan lære, luge ud og målrette vores produkter og kampagner – dette kræver et tæt forhold til markedet og en evne til at forudsige og afprøve behov før kunden selv kan definere dem.

Efter som *tilpasning* er nøgleordet i agilitet, er det essentielt, at vi designer således, at vores produkter kan efterleve forskellige krav på forskellige markeder, i forskellige lande, og forskellige landsdele, forskellige aldersgrupper osv. – og evner at fastholde alt dette inden for rammerne af et godt brand.

Det medfører, at vi ud over at opbygge modulære organisationer og modulære produkter også er nødt til at "planlægge baglæns"! Med det menes, at vi i stedet for at arbejde traditionelt med målsætning og strategi, for så at skabe resultater skal fokusere først på, hvordan vi skaber resultater og så bagefter lægge planen for opnåelsen af dem på kontinuert basis.

En god model for baglæns planlægning er

1. Definer jeres nøglekunde(r)
2. Beskriv jeres hovedantagelser om dem
3. Brainstorm jer frem til relativt få billige og enkle måder at efterprøve om jeres antagelser holder stik
4. Visualiser jeres ideer (alt hvad der behøves er et whiteboard og nogle post it notes)
5. Find, i praksis, via enkle prototyper, ud af, hvad kunderne *virkelig* tænker, hvad de *virkelig* ønsker at købe og hvad de er *villige* til at betale (glem fokusgrupper – de virker ikke – gå direkte til den reelle slutbruger)
6. Tilpas jeres produkt eller ydelse til den indhøstede viden og prøv igen – ind til rammer plet eller må opgive og prøve en anden løsning
7. Når så I rammer plet er det tid til planlægning, design og eksekvering

Noget, der er meget vigtigt, hvis vi skal lykkes med denne model er at skelne mellem ideer og løsninger – og ofte løsninger på problemer, der ikke er defineret endnu. Problemet er, at løsninger oftest kun tilfredsstillende et lille segment og dermed ender med at skabe en række nye udfordringer for os, når vi begynder at producere løsninger, der ikke sælger – ideer derimod, og afprøvning heraf, tillader os relativt hurtigere at nå et resultat, der giver mening og som vores kunder reelt har brug for og derfor også er villige til at købe.

Denne teknik, også kaldet *prototyping* har flere positive effekter, herunder kortere udviklingsforløb, lavere omkostninger i udviklingsfasen og en relativt stejl introduktionskurve på markedet, så egentlig er der vel ingen argumenter for ikke at anvende denne model?

Vedrørende prototyping, så handler det om, i udviklingsfasen, at udvikle et produkt, der er lige tilstrækkeligt godt nok til at præsentere for kunden, og så få dennes feedback at udvikle videre fra. Sådant arbejder nye organisationer, men også veletablerede organisationer som Apple arbejder på denne måde; hver gang der kommer en ny iPhone på markedet er det egentligt bare en ny prototype, der så videreudvikles hurtigt efter nyt feedback, og bliver til den næste model osv. Kunden kommer hermed til at være medudvikler, og "betaler" på denne måde en væsentlig del af Apples udviklingsomkostninger, samtidig med, at det giver Apple muligheden for at bevæge sig hurtigere og mere tilpasningsdygtigt i markedet.

Igen handler det i denne proto-udviklingsfase om at lede efter mønstre, SAMTIDIG med, at vi holder et højt momentum.

Til afdækning og optimering af det interne organisatoriske design, dvs. (organisatoriske) mønstre, anbefaler jeg at gøre brug af Mind Mapping teknikken til at visualisere alle elementerne og deres relationer i en given problemstilling. Hermed får vi både et overblik og en visuel forståelse for kompleksiteten og ofte også fingerpeg om, hvor løsningen ligger.

En god metode, hvor visualisering og læring er nøgleordene, er den følgende:

1. Saml alle interessenter i forbindelse med den givne problemstilling i samme lokale – i lokalet skal være mindst et whiteboard og en hulens masse post it notes til rådighed for processen
2. Hav en klar og skarp formidling af problemstillingen/emnet (brug mind mappen til at beskrive problemstillingen)
3. Brainstorm på ideer og løsninger (stadig ved brug af Mind Mapping)
4. Visualiser jeres ideer
5. Grupper relaterede temaer
6. Forbinde de forskellige emner
7. Træd tilbage og led efter organisatoriske mønstre

Det er klart, at denne model er bedst til den overordnede opbygning af en agil organisation – og dette bør holdes op på en forståelse af, at det handler om en løbende læringsproces, som, i princippet, aldrig slutter.

Uanset om det er selve organisationen vi har fokus på eller om det er vores produktportefølje er det nødvendigt at skelne mellem problemernes størrelse – jeg ynder selv at gøre brug af metaforene hajbid og myggestik. Det nytter ikke at fokusere på myggene, hvis der er hajer i farvandet, og ligeledes nytter det ikke at fokusere på de små problemer, hvis vi overser eller negligerer det ene store som virkelig koster os penge, så gå efter hajbiddene først.

I sin glimrende bog *Design to Grow*, som har været inspiration til centrale dele af denne artikel anbefaler David Butler, at vi anvender en Lean Canvas Model, der til dels bygger på den anerkendte Business Canvas Model. Det er ganske vist en model, der primært anvendes af iværksættere i opstartsfasen, men det er også et værktøj, der med få modifikationer kan bruges når vi ønsker øget agilitet. Modellen ser således ud

Produkt		Marked		
<b>Problem:</b> Hvad er vores tre største udfordringer	<b>Løsning:</b> Top tre løsninger	<b>Nøgleværdi for kunden:</b> Enkel beskrivelse af hvad det er vi giver kunden som han er villig til at betale for	<b>Nøglefordel:</b> Som ikke nemt kan kopieres eller købes andet sted	<b>Kundesegmenter:</b> Hvilke er vores vigtigste kundetyper
	<b>Nøglefaktorer:</b> Nøgleaktiviteter vi måler på		<b>Salgskanaler:</b> Hvordan er vejen til kunden	
<b>Omkostningsstruktur</b> Salg og markedsføring Produktion Udvikling Osv.		<b>Indtægter</b> Indtjeningsmodel Marginer Osv.		

Figur 4. Lean canvas model

Jeg har selv i konsulentøjemed anvendt modellen med succes et antal gange efter hånden og kan se, hvordan den bidrager til at indsnævre fokus, skære ind til benet og dermed er et værdifuldt bidrag til at gøre organisationen mere agil, samtidig med eller måske *netop* fordi den bidrager til at gøre det klart for den enkelte, hvad der er vigtigt – samtidig er det et glimrende dialogværktøj.

Min anbefaling er, at vi prøver os frem i mindre fora til en begyndelse og måske også med fokus på meget konkrete problemstillinger, og så når modellen er kommet godt ind under huden, overfører den på stadig mere overordnede og komplekse problemstillinger.

## 9. Afrunding

Jeg håber at læseren i artiklen har fundet et og andet, der har inspireret til og udfordret gængse tanker og mønstre, hvad enten det så handler om agilitet, design eller skalering, der har været omdrejningspunkterne i denne artikel. Efter at have arbejdet med agilitet i organisationer i en del år efter hånden er de værktøjer og modeller jeg har beskrevet i hvert fald dem, jeg oplever gør en forskel i praksis.

Jeg er overbevist om, at vi på mange måder kun står ved indgangen til en helt ny æra, hvor fokus vil flytte sig stadig mere fra udvikling af strategier til udvikling af forretningsmodeller, der overholder de principper denne artikel bygger på. Hermed også sagt at der strukturelt helt sikkert forestår meget arbejde, og dette arbejde vil i sagens natur i høj grad bygge på praktiske erfaringer, hvilket også betyder, at det handler om at komme i gang med agilitet hellere i går end i morgen.

Held og lykke!

#### 10. Mere viden

<https://en.wikipedia.org/wiki/Kodak>

<http://ign.ku.dk/forskning/landskabsarkitektur-planlaegning/naturparker-og-friluftsliv/skovboernehaver/affordances/>

David Butler & Linda Tischler (2015): *“Design to Grow – how Coca-Cola learned to combine scale and agility”*. London, Penguin

#### Artiklens forfatter

Pete Senge (1990): *“The Fifth Discipline”* New York, Doubleday  
Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.