

Derfor fejler agile transformationer- og 5 anbefalinger til at undgå de værste faldgruber

Af Andreas Fricke Møller & Claus Elmholdt

Agilitet bliver ofte beskrevet som en organisatorisk utopi – løsningen på alle konkurrencerelaterede problemer og en måde at kæmpe imod den altid lurende fare for disruption, som nu er blevet en konstant bekymring for alle direktioner, når de designer deres organisationsstrategier.

Der bør heller ikke herske tvivl om, at implementeringen af agile metoder, hvis altså det bliver gjort rigtigt, kan skabe stor værdi for organisationen. Undersøgelser fra Accenture Strategy viser, at agile organisationer i gennemsnit har en 16% langsigtet EBITDA¹ vækst sammenlignet med kun 6% for ikke-agile organisationer. Derudover viser undersøgelser fra McKinsey, at succesfulde agile transformationer kan ende op med en stigning i finansiell og operationel performance på henholdsvis 30% og 50%.

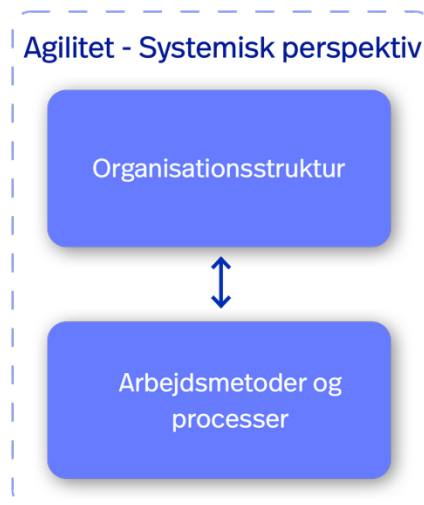
Potentialet i sådanne udsigter sætter stjerner i øjnene på de fleste topledere, og rigtig mange organisationer arbejder da også i disse år med agile transformationer – svingende fra små scrum teams i IT-afdelingen til gennemgribende agile transformationer. Formålet med artiklen her er at se nærmere på de gennemgribende agile transformationer, da en typisk fællesnævner for mange af disse initiativer er, at de mister deres momentum og ikke formår at opbygge, hvad der ellers er det primære mål med agilitet - evnen for at kunne tilpasse sig hurtigt til forandringer i markedet.

Hvad er agilitet egentlig?

Der opstår ofte forvirring omkring, hvad 'agilitet' i virkeligheden betyder. Da udgangspunktet for artiklen her er at se nærmere på de gennemgribende agile transformationer, ansues agilitet både fra et systemisk perspektiv og fra et menneskeligt perspektiv. Set overordnet, kan agilitet fra det systemiske perspektiv beskrives som:

1. **En organisationsstruktur og organisering** skabt til at nedbryde interne siloer og facilitere tværgående samarbejde.
2. **Et sæt af arbejdsmetoder og processer** designet til at muliggøre end-to-end levering i en proces, der minimerer risiko og fremmer eksperimenter igennem iterationer, fokus på at fjerne hindringer og med et skarpt fokus på at styrke effektiviteten i alle processer.

¹ EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.



Modellen ovenfor viser, hvad vi kan kalde 'hård agilitet' og inkluderer forskellige opsætninger som f.eks. SAFe, Nexus og Spotify modellen samt et sæt af arbejdsmetoder og processer som f.eks. Scrum og Kanban.

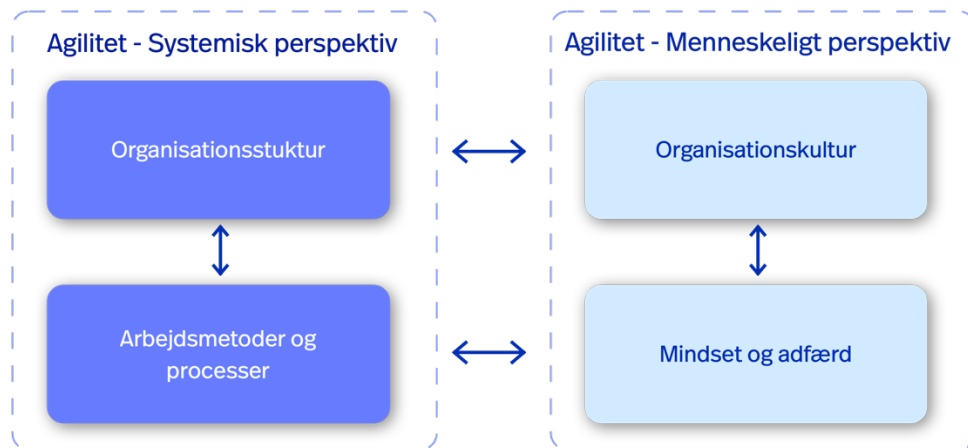
Ved at bruge den klassiske top-down implementeringsfremgang, som er typisk i en gennemgribende agil transformation, er det relativt nemt at omstrukturere organisationen og introducere et nyt sæt arbejdsmetoder og processer og sørge for, at organisationens medarbejdere benytter dem. Her kan man med fordel fremhæve ordet 'relativt', eftersom denne proces på ingen måde er uden komplikationer.

Men dette er kun ét af mange skridt i en langsigtet proces, som skal sørge for, at agilitet "sætter sig fast" og forankres sig i organisationen, så man undgår at falde tilbage i gamle rutiner og vaner. Det vigtigste skridt i transformationen, som ofte enten får for lidt opmærksomhed eller først bliver taget seriøst, når der står stikflammer ud af de bærende søjler på den brændende platform, er den organisatoriske kultur og det dertilhørende mindset og adfærd, altså den 'bløde agilitet' om man vil. Set overordnet, kan agilitet fra det menneskelige perspektiv beskrives som:

1. **En organisationskultur**, som værdsætter autonomi, diversitet, forskellige og modsatrettede holdninger, psykologisk sikkerhed, fakta-baseret argumentation over hierarkiske positioner og decentraliseret, distribueret ledelse.
2. **Et mindset og adfærd**, som værdsætter proaktivitet, opportunisme og en ikke-nulsums tankegang.

For at kunne maksimere værdien af transformationen, som illustreret nedenfor, bliver man som organisation nødt til hele tiden at sikre sig, at den organisatoriske struktur og de dertilhørende arbejdsmetoder og processer udvikler sig parallelt med den organisatoriske kultur, mindset og

adfærd. Undersøgelser har tilmed vist, at de tre største barrierer for at få succes med at skalere organisatorisk agilitet udspringer fra manglende nivellering mellem agil praksis/metoder og den eksisterende organisationskultur.



Hvad mange organisationer glemmer er, at selvom både systemer og mennesker (heldigvis) kan forandre sig, kan de ikke forandre sig i samme tempo. Det er meget nemmere at lære en ny arbejdsmetode eller proces at kende, end det er at lære at tænke, føle og handle på en helt ny måde. Dertil er det også mere lige til og konkret at starte implementeringen af agilitet ved at adressere det 'hårde' systemiske perspektiv end det er at adressere det 'bløde' menneskelige perspektiv. Eller sagt med andre ord; grunden til, at mange agile transformationer fejler, har sin rod i måden, hvorpå transformationen bliver grebet an fra start.

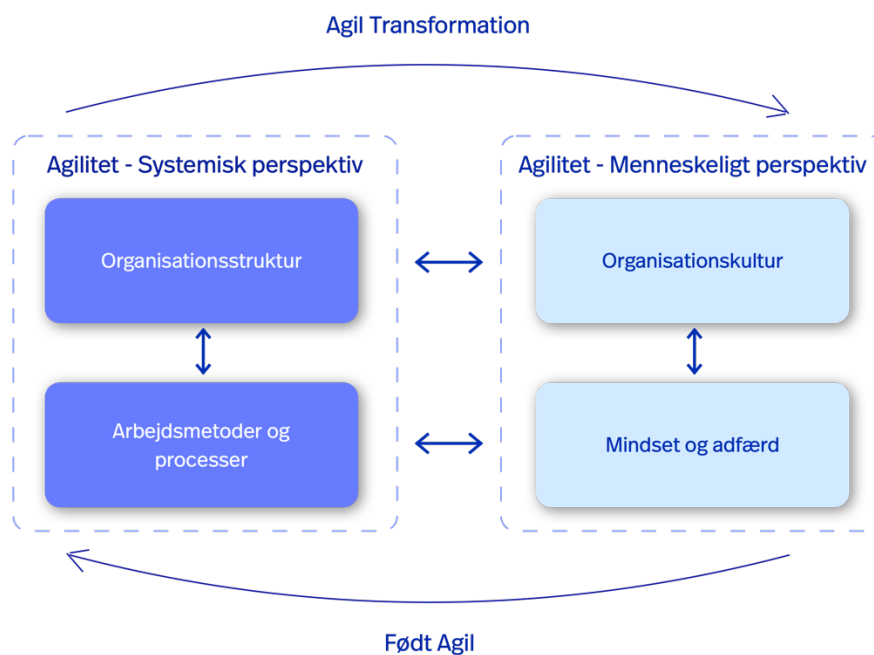
For at give et eksempel på hvorfor det er en kritisk fejl at starte med de 'hårde' aspekter af agilitet uden også at tage hånd om de 'bløde' aspekter, kan vi se på forskellen mellem organisationer, der er 'født' agile og organisationer, der 'transformerer' sig til agilitet og bruge Spotify som case.

Spotify er piedestalen alle vil op på, men kun de færreste når helt derop

Spotify bliver ofte hædret som en af de mest succesfulde cases for organisationer, der har formået at få agilitet til at fungere i stor skala, og deres struktur bliver ofte refereret som værende blandt best-practice opsætninger af agile strukturer.

Men, og det her er et vigtigt 'men', Spotify havde et es i ærmet fra start, som alle agile transformationer uanset størrelse ikke kan få adgang til: Spotify var "født" agil, og som resultat har de ikke skulle håndtere, hvad vi kan kalde 'kulturel gæld'; de dybt funderede, indlejrede og vanlige opfattelser og forestillinger om hvordan organisationen fungerede før den agile transformation startede.

Spotify og andre fødte agile organisationer er skabt, bygget og vokset op med en agil kultur, et agilt mindset og adfærd som et fundament, hvorpå agile værktøjer processer og strukturer er indarbejdet. Til sammenligning kan organisationer, der starter en agil transformation ikke undslippe deres kulturelle gæld, og netop der har vi én af hovedårsagerne til, at agile transformationsprocesser fejler.



I sin essens er det et klassisk forandringsledelsesproblem. Når man starter en gennemgribende agil transformation, så er det ikke kun et spørgsmål om at tørre støv af og justere lidt i kanten af organisationen. Tværtimod er det et spørgsmål om at få hele organisationen samt alle ledere og medarbejdere til at gentænke mere end 100 års klassisk, hierarkisk ledelsespraksis. Selvom det kan virke som lidt af en mundfuld, er det ikke umuligt at overkomme sin kulturelle gæld, og få agilitet til at sætte sig fast og forankre sig i organisationen, men det kræver, at man gennemtænker hele transformationsprocessen både fra det systemiske og fra det menneskelige perspektiv fra starten, og sørger for at udvikle disse parallelt for at sikre langsigtet organisatorisk forankring.

5 måder at arbejde med kulturel gæld for at langtidssikre organisatorisk forankring af agilt mindset og adfærd

1. **Erkend** at ændringer i kultur, mindset og adfærd tager længere tid end ændringer af organisatoriske processer og strukturer.
2. **Giv** opmærksomhed og opbakning fra topledelsen og giv HR en strategisk rolle samt mandat fra start til at understøtte udviklingen af kultur og processer parallelt med hinanden.

3. **Opbyg** kompetenceudviklingsforløb for relevante ledere og medarbejdere og form dem efter konkrete situationer, hvor de nye agile kulturelle værdier og det nye agile mindset kan skabe værdi. Her stilles der store krav til både ressourcer og tid, men det er samtidig her, at den kritiske del af forankringen finder sted.
4. **Understreg** hele tiden hvorfor skiftet i kultur og mindset er en forbedring fra 'den gamle normal', og forbind forbedringer direkte til forretningsresultater.
5. **Styrk** den organisatoriske forankring ved at bruge forandringsledelsesgreb som f.eks. mentorprogrammer, sidemandsoplæring, feedback processer og/eller skyggecoaching. Nøglen ligger i at sikre transfer mellem læring om det nye mindset og adfærd og brugen i praksis i de nye arbejdsmetoder og processer.

Opbygningen af en agil organisation har stort potentiale for værdiskabelse, men vejen derhen er kompleks og fuld af forhindringer, og evnen til at langtidssikre agilitet stiller store krav til en bevidst og topledelsesforankret forandringsledelse. Eftersom klassiske organisationer ikke kan slippe udenom deres kulturelle gæld, så bliver de nødt til at erkende, at ændringer i kultur og mindset er den sværeste proces i transformationen, og derfor skal sættes lige så højt på dagsordenen som det systemiske perspektiv, for at sikre at både systemer og kultur udvikler sig sammen.

Om forfatterne



Andreas Fricke Møller

Ledelseskonsulent, Cand.Merc.Int

Profil: [Lead.eu](#) / [LinkedIn](#)

Afm@lead.eu / +45 27 57 73 84



Claus Elmholdt

Faglig Direktør, Cand.Psych.Aut

Profil: [Lead.eu](#) / [LinkedIn](#)

Ce@lead.eu / +45 26 14 51 57

Referencer

- Accenture Strategy, 2019 - Move fast to thrive: Intelligent operating model.
 - <https://www.accenture.com/nl-en/insights/strategy/move-fast-thrive>
- Kanbanize – Kanban Explained for beginners:
 - <https://kanbanize.com/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban>
- McKinsey & Company, 2020 – Enterprise agility: Buzz or business impact?
 - <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>
- Scaled Agile, 2019 - SAFe for Lean Enterprises 5.0:
 - <https://www.scaledagileframework.com/>
- Scrum.org - Scaling Scrum with Nexus:
 - https://www.scrum.org/resources/scaling-scrum?gclid=EAlaIQobChMI7cWG3tOZ6QIVjbh3Ch17RQ2vEAAYASAAEgJ2OfD_BwE
- State of Agile, 2018 – 12th Annual State of Agile Report:
 - <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>
- State of Agile, 2019 – 13th Annual State of Agile Report:
 - <https://explore.versionone.com/state-of-agile/13th-annual-state-of-agile-report>
- The Spotify Model, 2017 – Spotify Engineering Culture:
 - <https://www.youtube.com/watch?v=4GK1NDTWbkY>