

# Agile transformationer i organisationer

Hvordan bør HR reagere på og tilpasse sig i en agil transformation?

Af Annemarie Malchow-Knudsen  
amkn@implement.dk,  
Implement Consulting Group

## Er din organisation i gang med at implementere nye måder at arbejde på? Hvis ja, hvilke konsekvenser har det så for jeres HR-afdeling?

Samfundet er i konstant forandring, og produktionsprocesser optimeres løbende for at gøre vejen fra idé til produktlan- cering så kort som muligt. Derfor vinder den agile ledelsesstil frem og breder sig til områder, der rækker langt ud over den digitale udvikling. Det giver virksom- hederne mulighed for at træffe hurtige beslutninger og gennemføre transforma- tioner, der er tilpasset et hurtigt skiftende marked og giver konkurrencemæssige fordele.

Så hvad betyder denne omstrukturering for HR, når dele af virksomheden plud- seligt skifter til at arbejde i selvstyrende teams i flade ledelsesstrukturer og med høj faglighed?

I denne artikel vil vi dykke ned i de udfor- dringer, som HR står over for i den agile transformation, og hvordan de bliver løst.

Vi vil blandt andet se på, hvordan den hur- tige omstilling påvirker HR, og hvordan det ændrer den traditionelle opfattelse af HR.

### Agile transformationer i organisationer

Den agile ledelsestilgang er populær, men ofte bliver kravene til supportfunktioner, som fx HR og Finans, overset, når ændrin- gerne skal implementeres. For hvad betyder det helt præcist, at en organisa- tion bliver mere agil, og hvilken betydning har det for den måde, hvorpå arbejds- gangen bliver struktureret?

Når vi taler om tilpasning til den agile organisationsstruktur, taler vi om en "hyper awareness", hvor alle afdelinger skal have en 360-graders orientering om interne og eksterne faktorer for at kunne følge op på, hvad der sker på markedet.

Hvor årshjulet tidligere satte kursen for virksomheden, taler vi nu om en ny måde at arbejde på, der kan ændre sig fra måned til måned, afhængigt af hvad der sker i branchen. Tidligere havde man rigide beslutningsprocedurer i et synligt ledelseshierarki, men nu er ansvaret for beslutningsprocessen blevet pålagt de enkelte teams, og beslutninger træffes ofte i beslutningsfora.

Omstillingsparathed er derfor blevet nøgleordet for den agile organisation – på tværs af alle afdelinger. Det er ikke en mulighed at vælge, at kun dele af værdikæden i virksomheden skal gennemgå en agil transformation. For at skabe en vellykket agil transformation skal en ny samarbejdsmodel for hele virksomheden understøttes, så alle muligheder og risici blotlægges.

En agil transformation i organisationen indebærer, at organisationen gradvist transformeres til at kunne rumme og trives i et mere fleksibelt, selvorganiseret og omskifteligt miljø. Det er vigtigt, at hele organisationen – leder som medarbejder – forstår og kender definitionen på og værdien af en agil transformation.

Det samme gælder for HR. Men det kan være svært at gennemskue, hvordan HR-medarbejderen bedst muligt tilpasser og efterlever kravene til en ny og succesfuld agil transformation. Den agile tilgang disrupter den traditionelle tilgang til HR, og det får selvfølgelig konsekvenser for arbejdsproceduren, fordi det stiller helt nye krav til samarbejdet internt i virksomheden. Men hvilke konsekvenser er der tale om? Og giver det overhovedet mening, at HR sætter årlige KPI'er for teammedlemmerne, hvis teams kun planlægger tre måneder ud i fremtiden?

### **Vigtigheden af den traditionelle organisationsstruktur**

For bedre at kunne pege på, hvordan HR skal tilpasse sin struktur til den agile tilgang, er det essentielt først at tage et blik på, hvad der kategoriseres som den traditionelle HR-praksis.

For hvilke opgaver er det, vi tager udgangspunkt i, når vi snakker om en tilpasning og en transformation af HR's praksis?

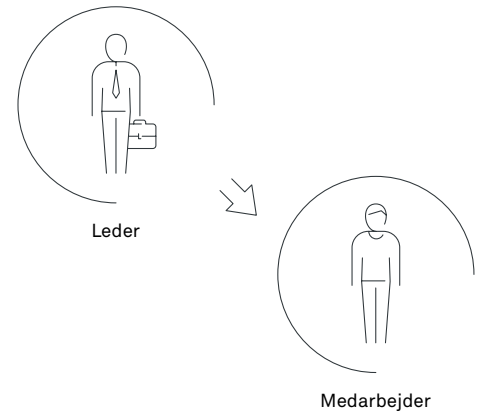
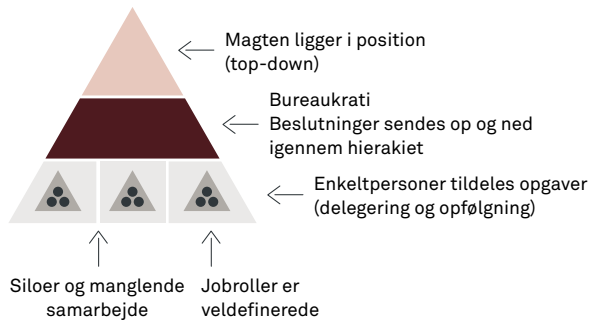
De fleste organisationer er bygget op omkring en god relation mellem leder og medarbejder, hvor lederen er ansvarlig for sit teams præstationer. Lederen har ansvaret for personalet, kan ansætte og afskedige medarbejdere og sikrer tilstrækkelige faglige kompetencer i teamet. Lederen er økonomisk ansvarlig og godkender udgifter i afdelingen. Lederen er ansvarlig for den faglige standard og er dermed den øverste garant for kvaliteten af teamets præstationer. Kort sagt er lederen ansvarlig for at lede og distribuere alle aspekter af arbejdet. HR-mæssigt er teamlederen ansvarlig for rekruttering, godkendelser, udvikling og performance.

HR's arbejdsgange og praksisser er ligeledes bygget op omkring relationen mellem leder og medarbejder i den traditionelle organisationsstruktur. Det ses tydeligt i Dave Ulrichs klassiske HR-model fra 1995, hvor "strategiske partnere" blandt andet understøtter ledelsen med strategiske og organisatoriske spørgsmål, mens "administrative eksperter" bistår den enkelte medarbejder med administrative opgaver såsom orlov eller arbejdstilladelse.

På den måde er hele HR-organisationen og alle HR-processerne ofte bygget op omkring ledelseshierarkiet. Når ledelseshierarkiet disruptes under en agil transformation, trækker det bogstaveligt talt tæppet væk under HR-funktionen, og HR kan på en effektiv måde forhindre den agile transformation i at ske, hvis afdelingen nægter eller ikke er i stand til at tilpasse sig.

## Relationen mellem leder og medarbejder i den traditionelle organisation

**Traditionel organisation**  
Hirarkisk og centraliseret



## HR-leverancemodellen, som den ser ud i mange traditionelle oragnisationer

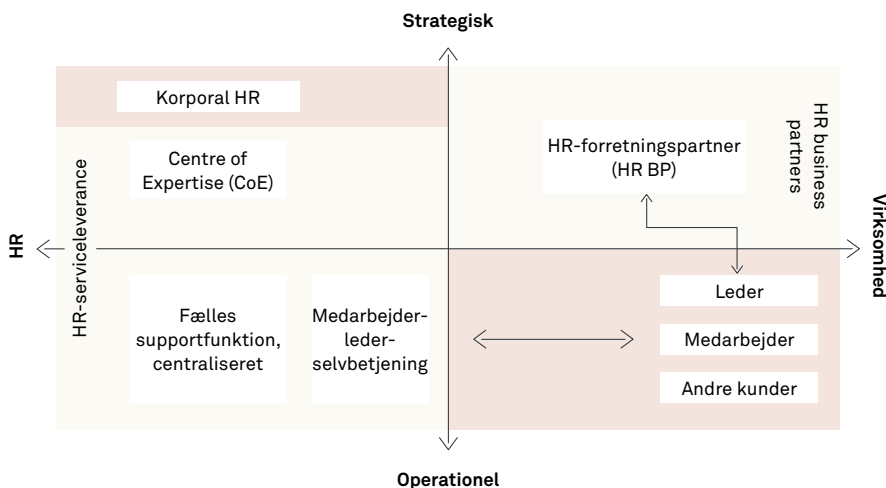


Illustration af Dave Ulrichs leverancemodell, som den ser ud i mange organisationer

## Agil disruption og nye talent-definitioner

Når en virksomhed gennemgår en agil transformation, vil den enkelte medarbejder typisk ikke længere kun være tilknyttet én leder. I stedet arbejder medarbejderne i tværfunktionelle og mere eller mindre selvstyrende teams. Den klassiske medarbejder-leder-relation er ikke længere så rigid, og det skaber mulighed for nye roller, som kan have betydelig indflydelse på ledelsesfunktionerne i de enkelte teams.

Hver medarbejder kan således have mange roller, der hver især dækker over nogle af de traditionelle ledelsesmæssige relationer.

Nedenfor er et eksempel på agile roller, som er tilpasset på baggrund af "Spotify"-modellen:

- **Chapter lead** er ansvarlig for teamets faglige udvikling og sætter barren for fagligheden. Talentudvikling, onboarding og medarbejdernes generelle trivsel er en del af rollen samt det overordnede ansvar for medarbejderne inden for et givent fagområde.
- **Product owner** er kundernes repræsentant i teamet, som sikrer, at kundernes behov imødekommes, bl.a. ved at prioritere teamets leverancer.

- **Scrum master** koordinerer teamets leverancer og faciliterer allokeringen af medarbejdere til hver opgave. Scrum master er ekspert i agile processer og sikrer succesfuld opnåelse af målet.
- **Agile coach** assisterer scrum master og faciliterer processerne ved at coache teamet i overensstemmelse med agile praksisser, værdier og mindset.

Udover de ovennævnte agile roller samarbejder medarbejderne også dagligt med kolleger og teammedlemmer om produkterne.

Definitionen af "talent" er normalt også bredere i de virksomheder, der arbejder agilt. Tidligere fokuserede mange virksomheder på at udvikle morgendagens ledere, som typisk var generalister med solid forretningsforståelse, og som havde udviklet de rette kompetencer til at lede og distribuere. Enkelte videnstunge virksomheder havde et parallelt specialistspor til at pleje fremtidens specialister.

I en agil virksomhed afhænger den fremtidige succes hovedsageligt af innovationskraften. Her anerkendes talent som potentialet til at blive fremtidens innovatorer og ofte med en høj grad af

specialistviden kombineret med en dyb forståelse for forbrugerne og deres behov. Traditionelle personaleudviklings-, karriere- og aflønningsmodeller baseret på en hierarkisk organisation er således helt utilstrækkelige.

## Hvordan bør HR reagere på en agil transformation?

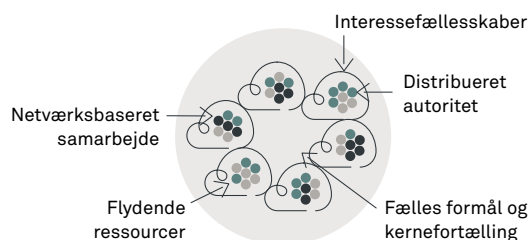
Nye arbejdsstrukturer kræver nye processer og en ny HR-organisation. Vi har talt med flere agile teams, ledere og HR-afdelinger i agile organisationer, og de stiller allesammen de samme spørgsmål, som de skal finde nye svar på:

- "Hvem har nu ansvaret for at ansætte og afskedige folk?"
- "Hvem står i spidsen for udvikling og personlige mål, og er de overhovedet relevante nu?"
- "Hvordan imødekommer vi medarbejdernes krav til personlig udvikling og karriereudvikling i en flad organisation?"
- "Hvordan skal HR omgrupperes for at understøtte alle disse nye behov, roller og relationer i vores organisation?"

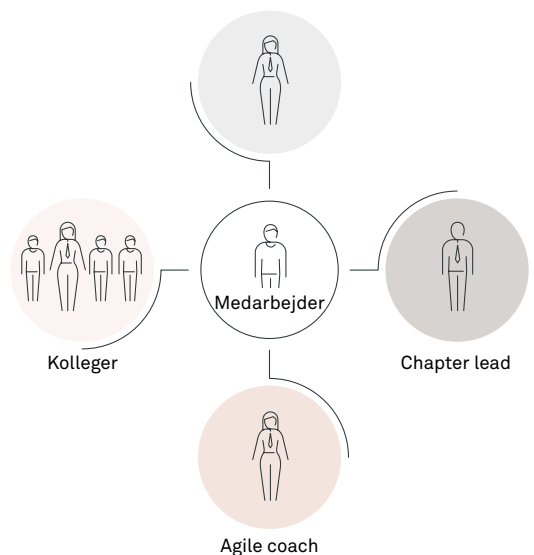
## Medarbejderrelationer i en agil organisation

### Agil organisation

Netværk og distribution



### Scrum master eller product owner



**Vi har identificeret tre områder, hvor HR bør justere i forhold til den agile transformation for at skabe en struktur, der passer til alle afdelinger i virksomheden.**

## 1. Arbejdsgange i organisationen

I den agile organisation er der ikke længere én leder med magt til at træffe alle beslutninger inden for alle områder. Det betyder, at der skal defineres nye beslutningsmodeller og beslutningsfora, der omfatter alle relevante roller og interesser i organisationen. Det er vigtigt at sikre, at det er de rigtige mennesker, der træffer beslutninger vedrørende medarbejderne.

*I forhold til HR har vi identificeret flere måder at nå dette mål på:*

- Beslutninger vedrørende medarbejdere hviler stadigvæk på én person, men hvem den ansvarlige er kan variere afhængigt af området. Chapter lead kan for eksempel være overordnet ansvarlig for medarbejderudvikling, mens opgavestyring og daglig ledelse er et af ansvarsområderne for en person i det agile team. Denne model er normalt tydelig i organisationer, der har taget de første spæde skridt på deres agile rejse, men som stadigvæk er meget bundet af den traditionelle ledelsesrelation.
- Derudover er der en øget tendens til at have "talentbeslutningsfora", hvor beslutninger om ansættelse, løn og karriere håndteres af forskellige grupper af kolleger, der tilsammen har et 360-graders perspektiv på en medarbejder. I dette scenarie kalibreres medarbejderne i forhold til hinanden. Det resulterer i en gennemsigtig talentudviklingsproces og en fair vurdering, som er til gavn for alle medarbejdere. Denne tilgang er udbredt i organisationer, der er nået langt på deres agile rejse. Organisationer som Google og Spotify praktiserer denne meget gennemsigtige tilgang og tilbyder optimale betingelser for at øge kompetenceniveauet i deres teams.

## 2. Organisering af HR

Man bør også se på, hvordan HR-afdelingen er struktureret. Det giver ikke længere mening for HR at fokusere på at understøtte henholdsvis ledelsen og den enkelte medarbejders behov. Tværtimod kan HR drage fordel af at flytte fokus til de enkelte teams af medarbejdere og understøtte de forskellige ekspertiseområder i stedet for afdelingerne og på den måde opnå et indgående kendskab til de enkelte teams. Fremadrettet kan rekrutterings-, løn- og karriererådgivning varetages af en professionelt orienteret HR-medarbejder, der kender både de forskellige talentmarkeder, konkurrencen på markedet og de dominerende motivationsfaktorer i de forskellige talentsegmenter. En professionelt orienteret HR-funktion understøtter det øgede fokus på faglighed og innovation og giver virksomheden mulighed for at fastholde sine højt kvalificerede medarbejdere på langt sigt.

Der skal være fokus på at udvikle en HR-organisation, der fortsat kan levere strategisk sparring på topniveau, sørge for ledelsesmæssig og personalemæssig pleje af de forskellige teams og tribes og hjælpe den enkelte medarbejder med deres specifikke beskæftigelsesbehov.

Agile coaches er involveret i denne proces i nogle HR-afdelinger. Deres rolle er at facilitere agile arbejdsgange i teams, herunder sparring om personaleledelse, motivation, højt performende teams mv. Det er en naturlig udvidelse af HR's traditionelle domæne inden for ledelsesudvikling.

## 3. HR's arbejdsmetoder

Det er også nødvendigt at justere arbejdsmetoderne. Det er ikke fremmende for en agil arbejdsstruktur at have et "ekspertisecenter", der udvikler organisationens politikker og processer baseret på en "analyse, design, udvikling, implementering"-model, der kun giver mulighed for meget begrænset og meget sen involvering af resten af HR-organisationen og andre vigtige interessenter.

HR bør i stedet implementere mere agile arbejdsgange med høj brugerinddragelse fra starten samt løbende tilpasning og justering, efterhånden som organisationen udvikler og ændrer sig.

Det varierer meget, hvordan den enkelte HR-afdeling håndterer denne udfordring. I nogle virksomheder udvikler og håndterer HR fortsat personaleanliggender internt i afdelingen – dog i et agilt flow med øget involvering af forretningen.

Andre virksomheder har taget en mere drastisk tilgang og tildeler HR-partnere en slags scrum master-rolle, hvor de faciliterer et team, der arbejder med et bestemt personalerelateret emne såsom medarbejderengagement. Teamet involverer eksperter i fx motivation og engagement, eksperter i incitamentsprogrammer samt kunder, it-eksperter og andre, der kan være relevante at inkludere i et team på tværs af afdelinger, som skal arbejde med medarbejderengagement. På den måde kan HR fortsat udvikle inden for eget felt og komme med løsninger, der er tilpasset udfordringer i forretningen, og samtidig drage nytte af HR-medarbejdernes unikke viden og ekspertise inden for psykologi og øvrige personaleområder.

## Den fremtidige HR-organisation

Fremadrettet, og uanset hvilken model man vælger, bør HR-afdelingens løsninger ikke designes, så de passer til langsigtede projekter, men bør i stedet introduceres gennem udviklingsprocesser, der udvikler MVP'er (minimum viable products), som kan testes i mindre grupper. Når løsningerne så lanceres, kan man løbende fortsat foretage justeringer, forbedringer og nye "releases". Dette er den eneste måde, hvorpå HR-afdelingen kan støtte virksomheden og holde sig opdateret og ajour med et marked, som er i konstant udvikling.

Ovenstående er blot et bud på, hvordan man kan organisere styringsstrukturen i HR, så den er mere tilpasset en agil proces, men for at efterleve virksomhedernes efterspørgsel på at komme med op i helikopteren og tage det strategiske perspektiv er én ting i hvert fald sikkert: den gamle model er ikke agil og er derfor ikke en løsning. I stedet bør HR kigge frem mod en klar rollefordeling, der er i overensstemmelse med, hvad arbejdsprocessen kræver af medarbejdergrupperinger, så HR bedst muligt understøtter den agile styringsstruktur.

## Fakta om Implement

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 1,500 +

Kontorer: København, Aarhus, Malmø, Gøteborg, Stockholm, Oslo,

Hamborg, München, Düsseldorf, Zürich og Raleigh, US

[implementconsultinggroup.com](http://implementconsultinggroup.com)