

SUPPORTING CHALLENGES IN LARGE-SCALE AGILE TRANSFORMATIONS THROUGH DESIGN SCIENCE RESEARCH: 6 ESSAYS

Thesis summary – Alicia ROSCHNIK

HEC Lausanne/January 2025

This thesis addresses the social challenges of large-scale agile transformations in organisations. While agile methods have proven effective in small teams, extending these practices across entire organisations remains a significant challenge. Expected benefits, such as increased speed and collaboration, are often not realised due to “people challenges” such as resistance to change, scepticism, and insufficient training – issues deeply embedded in organisational culture.

To tackle these challenges, the thesis is structured into three chapters comprising six essays. Chapter I conceptualises large-scale agile transformations from a socio-perspective, framing them as wicked problems. Chapter II develops and designs the Agile Transformation Canvas, a visual inquiry tool designed to support the collaborative and non-linear exploration of wicked problems, specifically addressing the social challenges of scaling agile within organisations. Chapter III extends Chapter II by digitalising the tool, incorporating systems thinking to further account for the wickedness of scaling agile.

By focusing on the cultural and social dimensions of large-scale agile transformations, this research offers both practical tools and theoretical insights to guide organisations in overcoming these challenges, making valuable contributions to both research and practice.

Cette thèse aborde les enjeux sociaux associés aux transformations agiles à grande échelle dans les organisations. Bien que les méthodes agiles aient démontré leur efficacité dans de petites équipes, leur mise en œuvre à l'échelle de l'ensemble d'une organisation demeure un défi majeur. Les bénéfices attendus, tels qu'une accélération des processus de développement et une meilleure collaboration, sont souvent entravés par des « défis humains », notamment la résistance au changement, le scepticisme ou un manque de formation adéquate – des obstacles profondément enracinés dans la culture organisationnelle.

Pour répondre à ces défis, la thèse s'organise en trois chapitres composés de six essais. Le chapitre I propose une conceptualisation des transformations agiles à grande échelle, les présentant comme des problèmes complexes (« wicked problems »). Le chapitre II conçoit et évalue l'Agile Transformation Canvas, un outil visuel destiné à faciliter l'exploration collaborative et non linéaire de ces problèmes complexes, en se concentrant particulièrement sur les défis sociaux liés à l'agilité à grande échelle dans les organisations. Le chapitre III étend ce travail en digitalisant l'outil et en y intégrant des principes de pensée systémique pour mieux prendre en compte la complexité inhérente à ces transformations.

En abordant les dimensions culturelles et sociales des transformations agiles à grande échelle, cette recherche offre à la fois des outils pratiques et des aperçus théoriques pour guider les organisations à surmonter ces défis, apportant des contributions à la recherche et à la pratique.