

Extern styrning och internt stöd

Agil transformation i offentlig förvaltning

Sara Thiringer

Abstract

Public sector IT projects are often reported as being total disasters; going over budget and beyond their time frame for a poor quality final product. However, IT failures are not unique for the public sector. As a response to poor IT development, many organisations are now transforming to agile. Grounded in the Agile Manifesto, the agile approach is a collective, iterative and user-centric approach to both IT and business development. Despite a myriad of studies focusing on agile transformation, few have focused specifically on the unique challenges facing public sector organisations. This study therefore takes a multi-disciplinary approach to agile transformation in Swedish public organisations. Using interviews with agile coaches and other people central to the transformation process from both public and private organisations, I compare the obstacles between the sectors. At large, public and private organisations face similar problems during transformation. However, private organisations seem better at dealing with challenges related to lack of competence and staff involvement. Furthermore, lack of competition is identified as a cause for the public sectors' slow transformation. An identified solution would be for public organisations to instead focus on their overall mission and underlying values in order to succeed with agile.

Key words: agile, agile transformation, IT development, public administration, New Public Management

Words: 9 788

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Frågeställning	7
1.2 Disposition	7
2. Teori och tidigare forskning	8
2.1 Styrning och förändring i offentlig förvaltning	8
2.2 IT i offentlig förvaltning	11
2.3 Agil transformation	12
3. Metod	14
3.1 Urval	14
3.2 Intervjuteknik	15
3.3 De intervjuade	16
3.4 Datamatrix	17
4. Resultat	19
4.1 Brister i ledarskapet	19
4.2 Organisatoriska begränsningar	21
4.3 Splittring	24
4.4 Negativ attityd bland personalen	24
4.5 Kunskapsbrist och personalmedverkan	26
4.6 Kultur och krav i omgivningen	27
4.7 Övrigt	28
5. Diskussion	30
5.1 Skillnader och likheter mellan privat och offentlig sektor	30
5.2 Vad krävs för att ställa om?	31
5.2.1 Styrning	32
5.2.2 Kultur	32
5.3 Användardeltagande	32
6. Slutsats	34
7. Referenser	36
7.1 Primärkällor	36
7.1.1 Muntliga källor	36
7.1.2 Skriftliga källor	36
7.2 Litteratur	37
Bilaga 1 - Agilt arbetssätt	41
Bilaga 2 - Intervjuguide 1	46

Bilaga 3 - Intervjuguide 2	47
Bilaga 4 - Matris med resultat	48

Ordlista

Agilt = *lättörligt*, samlingsbegrepp för en viss sorts metoder och förhållningssätt för systemutveckling. För fullständig genomgång se bilaga 1.

Business = verksamhetssidan i en organisation

‘Command & control’ = uttryck för hierarkiskt, traditionellt sätt att leda, ursprungligen attribut och processer för ledning inom militären

Fintech = *finansteknologi*, samlingsord för nya IT-lösningar inom finansvärlden

Product owner/Produktägare = roll inom den agila metoden Scrum; person med uppgift och mandat att säkra värdeskapandet i arbetet

SAFe = Scaled Agile Framework; ramverk för att agilt arbetssätt i större skala

Scrum = agil metod för organisering av systemutveckling

Scrum Master = roll inom den agila metoden Scrum; coach för utvecklingsteamet

Systemutveckling = processen att strategiskt och operativ bygga nya eller vidareutveckla existerande IT-system

Tvärfunktionella team = team som består av kompetenser från flera olika fält/avdelningar

Utvecklingsteam = gruppen som programmerar själva systemet

Vattenfall = traditionell process för systemutveckling, delvis motsats till agilt

Värdeström = de aktiviteter som krävs för att en tjänst/produkt ska gå från idé till användning

1. Inledning

18 april 2019 rapporterar Sveriges Television om Jordbruksverkets nya IT-system. Systemet har utvecklats under flera år och har kostat 673 miljoner kronor, ändå fungerar det inte som det ska (Eriksson, 2019). Rapporter i stil med dessa är inget ovanligt. Tvärtom är skenande kostnader, brutna budgetar och obrukbara produkter så vanliga inom IT att man 2015 beräknade att enbart 36 % av genomförda IT-projekt faktiskt hade lyckats (The Standish Group, s. 1). Området "Government" var då sämst i klassen, med bara 21 % lyckade projekt (The Standish Group 2015, s. 4).

Siffrorna visar dock att även den privata sektorn misslyckas med sina IT-projekt. Till följd av det ställer fler och fler organisationer om till att arbeta *agilt*¹. Det agila förhållningssättet tar sin utgångspunkt i det Agila manifestet, som tagits fram av 17 IT-utvecklare under tidigt 2000-tal (Highsmith m. fl. 2001). De ville förändra och förbättra hur mjukvara utvecklats, för att skapa tjänster, produkter och verksamhet som löser problem och är kvalitativa i en ständigt föränderlig värld. Sedan introduktionen av den agila ideologin har flertalet konkreta metoder arbetats fram, applicerats och utvärderats. Agilt utvecklade IT-system blir i högre grad lyckade i sitt genomförande (The Standish Group 2015, s. 7).

I takt med samhällets pågående digitalisering ställs högre och högre krav på både offentliga och privata aktörer vad gäller effektivitet och användaranpassning (Mergel 2018). Enligt en rapport av företagen Quartz och Microsoft ser cheferna i offentlig förvaltning därför digitaliseringen som en av de viktigaste samtida utmaningarna (2018, s. 8). I det ingår bland annat försök att påbörja och genomgå agil transformation (Quartz & Microsoft 2019, s. 13). I forskningen som undersöker utmaningarna kring agil transformation är det dock få som har valt att fokusera på offentliga organisationer (Nouttila m. fl. 2016, s. 66).

Teknik och samhällsvetenskap ställs ofta upp som motsatspar i forskning och utbildning. Till följd av detta är frågor om IT ovanliga inom statsvetenskapen

¹ På svenska ibland översatt till *lättörligt*. Jag kommer dock att genomgående använda mig av *agilt*. För en genomgång om vad agilt arbetssätt innebär, se bilaga 1.

(Andréasson 2015, s. 10), och frågor om offentlig sektor och verksamhet inom informatik saknar ofta statsvetenskapliga perspektiv.

1.1 Frågeställning

Med anledning av de utmaningar som offentlig förvaltning står inför när det gäller digitalisering vill denna studie därför undersöka agil transformation utifrån ett tvärvetenskapligt perspektiv. Med utgångspunkt i forskning inom statsvetenskap, informatik och företagsekonomi vill jag besvara frågan:

- *Vilka olika eller lika utmaningar möter offentliga och privata organisationer vid agil transformation?*

Syftet med studien är på så sätt att kartlägga vilka utmaningar som är unika för offentlig sektor. Detta har gjorts genom en jämförelse mellan identifierade hinder och möjligheter i organisationer i offentlig och privat sektor.

1.2 Disposition

Uppsatsen inleds i kapitel 2. *Teori* med en genomgång av vad som tidigare skrivits om styrning, förändring och IT inom offentlig förvaltning samt om agil transformation. Därefter presenteras mitt undersökningsupplägg under 3. *Metod*. I efterföljande kapitel, 4. *Resultat*, presenteras resultaten från de genomförda intervjuerna. I 5. *Diskussion* görs en jämförelse mellan privat och offentlig sektor. I det kapitlet knyter jag även samman mina resultat med den tidigare forskningen och den pågående utvecklingen vad gäller styrning, ledning och kultur i offentlig förvaltning. Avslutningsvis sammanfattar jag mina resultat och presenterar en slutsats i 6. *Slutsats*.

2. Teori och tidigare forskning

I det här avsnittet kommer jag att presentera vad vi redan vet om styrning och förändring av offentlig förvaltning. Därefter kommer jag kort att diskutera IT inom offentlig förvaltning, innan jag presenterar vad tidigare forskning säger om hinder och möjligheter för agil omställning i såväl privat som offentlig sektor.

2.1 Styrning och förändring i offentlig förvaltning

Den offentliga förvaltningen är en central del i det politiska systemet. I huvudsak har den ansvar för att bereda och att implementera alla typer av politiska åtgärder, men finns med även vid initiering, beslut och uppföljning av dessa (Bengtsson 2012, s. 31-32).

Förvaltningens arbete styrs av folkviljan, regler och efterfrågan (Bengtsson 2012, s. 72). Regelstyrningen består främst i lagar, förordningar och föreskrifter (Bengtsson 2012, s. 75). En vanlig modell för förvaltningsstyrning är mål- och resultatstyrning, där de folkvalda politikerna fokuserar på vad som ska uppnås eller vart man ska nå (Bengtsson 2012, s. 75). Exakt hur det går till lämnas sedan tjänstemännen. Syftet är att implementeringen därmed ska ligga närmast de med störst sakkunskap (Bengtsson 2012, s. 75). Svenska myndigheter har i denna bemärkelse en relativt hög grad av autonomi (Niklasson 2012, s. 248; s. 252). 2009 svarade en stor majoritet av de svenska myndigheterna att de inte led av några restriktioner kring exakt hur de skulle uppfylla sitt uppdrag (Niklasson 2012, s. 252).

Under 2000-talet har svensk förvaltning befunnit sig i en förändringsprocess (Bengtsson 2012, s. 124). Dessa förändringar har handlat om att demokratisera, decentralisera, privatisera och professionalisera (Bengtsson 2012, s. 125). Syftet har i huvudsak varit att ge medborgaren större egenmakt och inflytande genom dialoger och valfrihet (Bengtsson 2012, s. 125). En del av denna förändring kallas för New Public Management (NPM) och har som mål att överlag effektivisera byråkratin.

NPM utgår ifrån en kritik mot offentlig sektor och tillämpar styr- och ledningsformer med ursprung i den privata sektorn (Bergström 2002, s. 18). I praktiken kan NPM leda till både “ökad central koordinering och kontroll respektive [...] fragmentering och samordningssvårigheter” (Bergström 2002, s. 18).

En del av NPM kan benämnas som “företagisering” (Hall 2012, s. 29). Det innebär att en ny typ av styrform har växt fram; managementbyråkratin (2012, s. 14). Managementbyråkratin består av en administration som används för styrning, planering, kontroll, redovisning, uppföljning, information och dokumentation (Hall 2012, s. 23). Det är inte samma typ av byråkrati som åsyftas i de klassiska verken om byråkrati i bemärkelsen ‘utförandet av offentlig verksamhet’ (jfr Weber, Lundquist, Lipsky). Medan gräsrotsbyråkraten (Lipsky 2010) utför kärnverksamheten är det managementbyråkratin som styr och kontrollerar densamma. Sammanfattningsvis består managementbyråkratin av “1) ett ökande antal byråkratiska enheter, 2) yrkesroller/funktioner och 3) rutiner kopplade till management” (Hall 2012, s. 27). En central punkt är tanken om att styrning och ledning kan översättas från organisation till organisation oberoende av historia, uppdrag eller kontext. Terminologin görs verksamhetsoberoende och oavsett om det gäller sjukvård, utbildning, sociala skyddsnet eller annan offentlig verksamhet återfinns kommunikationsplaner, projektledare, kvalitetscontrollers och andra trendiga och i ökad grad använda begrepp från den traditionella företagsstyrningen (Hall 2012, s. 27).

För att förstå företagiseringen gör Hall en distinktion mellan förändringsmodeller och styrssystem. Förändringsmodellerna förespår ett visst sätt att bedriva och utveckla verksamhet (Hall 2012, s. 30). Styrsystemen handlar om hur ekonomi, regelverk och kontroller används för att kontrollera verksamheten (Hall 2012, s. 30). Denna distinktion är särskilt intressant för den här uppsatsen, eftersom agil transformation är en förändringsmodell som i grunden är väldigt kritisk mot traditionell styrning. I kölvattnet av NPM vittnar forskare och statligt anställda om hur verksamhetens äts upp styrsystemens krav på att rapportera och följa upp (Bringselius 2018a, s. 25). Detaljnivån uppmuntrar andra beteenden än det som varit tänkt och gör handlingsutrymmet för de enskilda anställda minimalt (Bringselius 2018a, s. 25-26). Samtidigt formas en tystnadskultur i vilken det ingår att inte kunna ifrågasätta varken beslut fattade högre upp i leden eller kollegor som agerar på ett “oklokt” sätt. I tystnadskulturen undviks obehag, konflikt och diskussion på kort sikt. Den präglas också av repressalier och stora avståndstaganden mot misslyckanden. (Bringselius 2018a, s. 27)

Eftersom uppsatsens syfte är att undersöka förutsättningarna för förändring mot ett agilt arbetssätt är det relevant att fundera på hur offentlig förvaltning tar till sig nya idéer och varför de får eller inte får genomslag i verksamheten.

Ett sätt att förstå organisationsförändringar i kommunala förvaltningar är som “resultat[et] av yttre drivkrafters samspel med organisationens interna förhållanden” (Bergström 2002, 13). Tvång, övertalning, lärande och spridning utgör några exempel på mekanismer för hur förändring kommer till stånd (Bergström 2002, s. 13). En organisations möjligheter att ta till sig en ny idé eller ett nytt arbetssätt kan också förstås som en historisk process, där tidigare val av former för styrning och implementering påverkar förutsättningarna för förändring i nutid. Detta angreppssätt kallas för historisk institutionalism och fokuserar på hur val av vägriktning påverkas av de tidigare ‘stigar’ som trampats upp. (Bergström 2002, 18) Bergströms slutsats är att kulturen spelar roll för hur väl nya idéer tas emot; förändring förekommer främst om organisationskulturen är kompatibel med de nya idéerna (Bergström 2002, 199).

Den kritik som genom åren har kommit att riktas mot framför allt styrmodellerna inom NPM har föranlett en diskussion om kontroll- och tillitsbaserad styrning. I juni 2016 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen, som kom att rapportera om hur en mer tillitsbaserad styrning kan implementeras i kommuner, landsting och statliga myndigheter. Tillitsdelegationens betänkade förespråkar en ledningsfilosofi i stark kontrast till den kontrollbaserade styrform som följer av NPM. Bringselius, som leder delegationen, beskriver det som att konkurrens, reglering och tillit inte står i balans inom styrningen (2018, s. 36). Istället är det de två första som dominerar verksamheten i offentlig sektor (Bringselius 2018, s. 37).

Bringselius menar likt Bergström att de styrformer som förespråkas, oavsett avsändare, behöver en kompatibel kultur för att kunna få genomslag (Bringselius 2018a, 13-14). Den kontrollbaserade kulturen utmärks av att ha riktningen uppifrån-och-ned, att den kontrollerar och bestraffar, har ett fokus på de överordnade beslutfattarna, tillämpar kontroll, avgränsat ansvar och formalisering, och bedömer prestationer centralt, kvantitativt och på distans. I tillitskulturen styrs verksamheten istället nedifrån-och-upp, med attityden att hjälpa och främja. Kärnverksamheten ligger i fokus och präglas av lärande, helhetsansvar och relationsbyggande medan prestationerna bedöms kollegialt och med förståelse. (Bringselius 2018a, s. 20)

2.2 IT i offentlig förvaltning

IT-system inom offentlig sektor är av relevans att förstå och studera eftersom de stödjer processen för flera av förvaltningens uppgifter (Grönlund och Ranerup 2001). I implementeringsfasen kan de användas för att genomföra politiska åtgärder (såsom att handlägga ärenden eller dela ut bidrag) medan de i beredningen används för att förbereda beslut genom att inhämta, hantera och producera information.

Utveckling och förvaltning av IT-system inom offentlig sektor är ett område som forskningen har ägnat en varierande grad av uppmärksamhet (Andréasson 2015, s. 12). För det mesta används termen e-government (electronic government) för att beskriva offentlig förvaltning med digitala verktyg. Med e-government avses både hur den interna och externa verksamheten förändras genom användningen av IT (Grönlund och Ranerup 2001, s. 10).

Misslyckade IT-system inom offentlig sektor är ofta föremål för medial uppståndelse (jfr Granlund 2016, Carlsson 2016, SVT 2014, Eriksson 2019). Inte sällan rapporteras om mindre missar som leder till att omfattande och driftstunga system för informations- och kommunikationshantering inom myndigheter och kommuner fallerar. Är dessa misslyckanden ofrånkomliga? Då majoriteten av litteraturen på området har en mycket positiv syn på generell IT-utveckling menar andra att vi bör förhålla oss till teknologisk och digital utveckling med betydligt mer skepticism (Goldfinch 2007, s. 918). De många misslyckade IT-projekten innebär ett stort slöseri med resurser, något som offentlig sektor allra minst har råd med. Med argument om att minska eller undvika slöseri av dessa medel menar Goldfinch därför till försiktighet och pessimism när det gäller digitalisering av den offentliga sektorn (2007, s. 918).

Misslyckade IT-projekt är dock inte unika för den offentliga sektorn (Charette 2005, s. 44; Standing 2006). För att bättre förebygga, undvika och på andra sätt hantera misslyckanden i komplexa IT-projekt utvecklades därför de agila metoderna, vilka har fått stort genomslag bland företag som arbetar med att utveckla IT-system (Hoda m. fl. 2018, s. 58-59). I korthet går det agila arbetssättet ut på att bygga mjukvara i mindre steg, testa kontinuerligt, lära av feedbacken, uppdatera kravhantering allt eftersom och förhålla sig flexibel inför förändrade förutsättningar och konsekvenser av arbetet. För en fullständig genomgång av vad agilt innebär, se bilaga 1.

2.3 Agil transformation

Sedan introduktionen av de agila metoderna har organisationer arbetat med att ställa om och frångå sina gamla sätt att arbeta (Hoda m. fl. 2018, s. 58). Forskare har därför försökt följa omställningsprocesserna för att identifiera hinder och möjligheter för omställningen.

I en översikt av forskning och erfarenhetsrapporter från större organisationer identifieras nio övergripande hinder och elva framgångsfaktorer för agil transformation (Dikert m. fl. 2015). Hindrena som trädde fram genom litteraturöversikten var förändringsmotstånd, brist på investering, svårigheter med implementeringen av agilt, koordineringsproblem i miljöer med flera team, utveckling av olika tillvägagångssätt i miljöer med flera team, hierarkisk ledning och organisatoriska begränsningar, utmaningar i kravhanteringen, kvalitetssäkring, integration av funktioner som inte jobbar med systemutveckling (Dikert m. fl. 2015, s. 92, 94-99). De framgångsfaktorer som man fann var istället att ha stöd från ledningen, stå fast vid förändringen, utveckla ledarskapet, omsorgsfullt välja och skraddarsy sitt agila förhållningssätt, pilottesta, coacha och utbilda, involvera människorna, kommunicera och vara transparent, främja en god attityd, samlad riktning och autonomi i teamen samt förändra sin kravhantering (Dikert m. fl. 2015, 99-103).

Var och en av dessa hinder och framgångsfaktorer kan utvecklas och förtydligas, men nedan kommer jag att fokusera på de mest framträdande. Därefter kommer jag att presentera vad som kan vara särskilda utmaningar i offentlig sektor.

Eftersom de agila metoderna ofta är utvecklade för att passa mindre team kan storleken på en organisation vara en utmaning för agil transformation (Dikert m. fl. 2015, s. 87). Stora organisationer består ofta av flera olika enheter som behöver samverka och är vana vid mer långsiktig planering (Dikert m. fl. 2015, s. 88). Detta gör att de har svårare att handskas med förändring, vilket är en av de mest grundläggande aspekterna av ett agilt förhållningssätt (Dikert m. fl. 2015, s. 88). Agila metoder kräver dessutom decentraliserade och självständiga team som utför tester och kvalitetskontroller. I stora organisationer är dessa processer ofta centraliserade och hårt reglerade (Nouttila 2016, s. 69).

Ytterligare en utmaning för agil transformation kan vara de mänskliga aspekterna. Eftersom agila metoder sätter individer, kommunikation och samarbete i fokus (Martin 2012, s. 4) kan mänskliga farhågor, förväntningar och inställningar till förändring sätta

käppar i hjulet för transition (Gandomani & Nafchi 2016, s. 261). Conboy m. fl. visar till exempel att vissa enskilda individer kan vara oroliga för att eventuella kompetensbrister ska märkas i agila team (2011, s. 49). Det kan också förekomma brist på motivation till att byta arbetssätt på grund av vana från de traditionella arbetssätten (Asnawi 2012, s. 82). I det avseendet spelar kultur och attityd roll för möjligheterna till ett förändrat arbetssätt (Gandomani & Nafchi 2016, s. 261). Kontentan är att de mänskliga och sociala faktorerna, med undantag för kommunikationsmedel, är viktigare än de tekniska när det gäller omställning till ett agilt arbets- och förhållningssätt (Nouttila et al 2016, s. 68).

Trots att de agila metoderna har närmare 20 år på nacken har det tagit tid för offentlig sektor att anamma dem (Nouttila et al 2016, s. 66). Det har också visat sig svårt för offentlig sektor att arbeta med agila metoder (Nouttila et al 2016, s. 69). Offentlig sektor delar en del utmaningar med delar av den privata sektorn; så som stora, komplexa organisationer, mänskliga faktorer och bristande kunskap. I en studie av agil transformation hos en offentlig myndighet i Finland framkom till exempel att kunskapsbristen om agila metoder var stor, vilket ledde till missförstånd och förvirring när metoderna skulle implementeras och de anställda skulle anpassa sig till och börja arbeta utifrån sina nya roller (Nouttila 2016, s. 71; 75-77). Offentlig förvaltnings stora, komplexa och ofta gamla organisationer kan vidare göra att styrning och ledning är svårt att anpassa (Brown, 2001). Överlag kan detta bidra till en långsammare innovationstakt, vilket kan förhindra eller försvåra omställningen.

3. Metod

För att besvara frågan om vilka utmaningar och möjligheter offentlig sektor möter vid agil omställning har jag intervjuat personer som har haft centrala roller i olika projekt och processer där organisationer har ställt om till agilt. Jag har intervjuat totalt tio personer, vilka har arbetat med omställning i antingen bara offentlig sektor, bara privat sektor, eller både och. Om den intervjuade hade erfarenhet från både privat och offentlig sektor har jag valt att intervjua personen om erfarenheter från ett fall från varje sektor.

3.1 Urval

För att välja personer att intervjua har jag använt mig av ett strategiskt urval. Ett strategiskt urval innebär att det inte är slumpmässigt, vilket är lämpligt när man inte känner till vilken storlek, omfattning och utbredning populationen har (Teorell & Svensson 2007, s. 84). I det här fallet är situationen just sådan; det finns ingen förteckning över personer som har arbetat med och varit centrala vid agil omställning. Det finns nätverk och certifieringar, men dessa är på intet sätt heltäckande. Dessutom är studien intensiv, det vill säga behandlar ett fåtal fall, och därför vore det olämpligt att tillämpa ett slumpmässigt urval och därefter dra slutsatser om vilka jämförelser som kan göras (Teorell & Svensson 2007, s. 84).

Vidare har jag både agerat taktiskt uppsökande och använt mig av ett slags snöbollsurval. I snöbollsurvalet låter man de man kontakter tipsa om varandra och slutar fylla på listan när fler namn inte dyker upp (Teorell & Svensson, s. 87). Det är främst en bra strategi när man vill undersöka en elit eller ett nätverk. I det här fallet har snöbollsurvalet främst använts eftersom det varit svårt att hitta personer som arbetar med agil omställning i just offentlig sektor. Detta följer naturligt av att omställningen i offentlig sektor ligger efter. Under uppsökandets gång har det dock ändå i flera fall förekommit att någon har tipsat om personer som jag redan varit i kontakt med. Däremot föreligger självklart ett antal utmaningar med att tillämpa snöbollsurvalet på det här sättet. Jag kan ha fått en skevhet i vilka jag har nått och vilka som har kunnat ställa upp. Det kan tänkas att man främst tipsar om personer som har en inställning till agil omställning som liknar ens egen. Även om jag inte främst undersöker om agilt är en

bra metod, utan vad som möjliggör eller hindrar agil omställning, kan det påverka hur personerna uppfattat olika situationer kopplat till omställningen. Samtidigt har snöbollsurvalet bidragit till att jag har kunnat intervjua personer som har arbetat med omställning i samma organisation. I enstaka fall har deras uppfattningar om situationen skiljt sig åt, vilket har varit värdefullt för mig att förstå för att kunna bedöma svarens tillförlitlighet.

Bergström genomför också sin studie med hjälp av intervjuer. Han diskuterar sitt urval, vilket liknar mitt eget, och konstaterar att man ställs inför en "arkeologens fråga: När ska man sluta gräva?" när det gäller hur många personer man ska intervjua. (2002, s. 63-64) Därför ska här också tydligt erkännas att antalet personer har begränsats mycket av uppsatsen omfång och den arbetsinsats som kan förväntas för en kandidatuppsats. Säkerligen hade fler intervjuer, gärna med ännu fler personer från samma organisationer, kunnat göras för att bättre säkerställa resultatens validitet och reliabilitet.

3.2 Intervjuteknik

Den materialinsamlingsmetod som har valts för den andra delen av uppsatsen är intervjuer. Intervjuer kan användas för att samla information både om en viss situation och den intervjuades egna åsikter, värderingar eller perspektiv (Teorell & Svensson 2007, s. 89). I mitt fall önskade jag göra både och, vilket är vanligt (Teorell & Svensson 2007, s. 89). Jag ville få en bild av vilka hinder och möjligheter offentlig sektor möter vid en agil omställning. För detta behövde jag ta reda på vad som hände under omställningen; vad gjordes, vilka var involverade, från vem kom beslutet, vilka åtgärder sattes in för genomförandet och vilka problem uppstod? Utöver det vill jag få en bild av hur de som arbetar med agil omställning ser på agilitet och hur de förhåller sig till organisationskulturer.

Intervjuerna genomfördes över telefon mellan 29 april och 7 maj. De tog mellan 30 minuter och en timme, varav de flesta tog runt 45 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades övergripande. Intervjuerna kretsade kring hur omställningsprocessen gått till och vad som hade gått bra och dåligt. Fullständig intervjuguide i två versioner finns i bilaga 2 och 3. Den första guiden uppdaterades efter de första åtta intervjuerna och användes bara för de två sista intervjuerna.

För att stärka validiteten i materialet valde jag att ställa frågor om erfarenheter från specifika organisationer och omställningar. Varje intervjuad fick därmed välja ut ett

eller två konkreta fall de arbetat med. Annars finns risken att den svarande bara pratar generellt och då främst uttrycker sådant den har hört från andra snarare än erfart själv. I huvudsak fokuserade intervjuerna på att få fram berättelsen om hur omställning gick och vilka framgångar och motgångar den mötte. På så sätt har intervjuerna varit semi-strukturerade (Teorell & Svensson 2007, s. 89). För att formulera frågor och disponera intervjun har jag utgått ifrån ett antal råd som ges i Att fråga och att svara (Teorell & Svensson 2007, s. 90). Enligt författarna och den forskning som de utgår ifrån (jfr Gordon 1970, Ekholm & Fransson 1975, Langlet & Wärneryd 1985) bör intervjupersonerna vara motiverade och ha förtroende för mig som intervjuar. De bör få uppskattning för sitt deltagande, information om vad intervjun syftar till och möjlighet att svara så självständigt som möjligt. För att säkerställa dessa aspekter har jag inlett varje intervju med att berätta om mig själv och mina studier i statsvetenskap och informatik. De intervjuade har på så sätt informerats om att jag är införstådd med de tekniska begreppen även om uppsatsen också är statsvetenskaplig. Jag har berättat hur intervjun kommer gå till och bitt om tillåtelse att spela in. Jag har frågat om den intervjuade undrar någonting inför intervjun och gett varje person möjlighet att under intervjun avbryta och ställa frågor. Jag har också valt att börja med det enkla; deras bakgrund och syn på agilitet, för att sedan gå vidare till det konkreta fallet eller fallen. Slutligen har jag tidigt i intervjun bitt personen att helt fritt berätta om den agila omställningen för att på så sätt få en så självständigt formulerad beskrivning av verkligheten som möjligt.

3.3 De intervjuade

Jag har intervjuat personer med blandade erfarenheter från privat och offentlig sektor. Samtliga intervjuer har varit konfidentiella. Syftet med detta har varit att få en ärligare bild av situationen, eftersom fokuset bland annat legat på det som gått dåligt. För enstaka av de intervjuade har konfidentialitet också krävts på grund av kontrakt med organisationen. Nedan följer en redovisning av de intervjuade.

Nr	Erfarenhet av agilt	Fall
1	Offentlig	En myndighet
2	Privat	Ett företag (produktion)
3	Privat och hybrid	Ett företag och ett företag utan fullständig konkurrens

Nr	Erfarenhet av agilt	Fall
4	Privat, offentlig och hybrid	En myndighet och ett företag utan fullständig konkurrens
5	Offentlig	En myndighet
6	Offentlig	En kommun
7	Offentlig och privat	En myndighet och ett företag (bank)
8	Privat	Ett företag (produktion)
9	Privat	Ett företag (bank)
10	Privat	Två företag (varav en bank)

3.4 Datamatrix

Precis som Teorell och Svensson förordar har jag inledningsvis sorterat resultaten från min intervju i en datamatrix (2007, s. 92). Mina två tabeller presenteras nedan. Kursiverad text ligger som exempel.

	Privat sektor	Hybrid	Offentlig sektor
Hinder 1	<i>Företag X</i>		
Hinder 2		<i>Hybrid Y</i>	
Hinder 3			<i>Myndighet Z</i>

	Privat sektor	Hybrid	Offentlig sektor
Möjlighet 1	<i>Företag X</i>		
Möjlighet 2		<i>Hybrid Y</i>	
Möjlighet 3			<i>Myndighet Z</i>

Genom att sortera resultaten på detta sätt har jag kunnat få en överblick på skillnader och likheter. Jag har använt datamatrixen främst för att undvika min egna, subjektiva uppfattning om hur likheterna och skillnaderna ser ut. Den slutliga matrisen med resultat finns i bilaga 4.

Kategorin hybrid växte fram under intervjuernas gång. Det berodde på att det fanns intervjuade som hade erfarenheter av att jobba i skattefinansierade bolag eller bolag som tidigare länge verkat under monopol och var styrning delvis är statlig. Dessa passade inte in i någon av sektorerna, eftersom de varken är företag som verkar i fri konkurrens på en marknad eller myndigheter som lyder under förvaltningslagen.

4. Resultat

Genom intervjuerna har jag fått fram totalt 30 hinder och 18 möjligheter² för agil transformation i organisationer i privat och offentlig sektor. Ofta speglar dessa varandra; ett dåligt fungerande ledarskap utgör ett hinder medan ett välfungerande ledarskap utgör en möjlighet. Därför kommer jag att presentera dessa faktorer gemensamt, men vara tydlig med på vilka sätt och under vilka omständigheter de framhålls som hinder respektive möjlighet.

Vidare har jag kategoriserat faktorerna till sex områden. Kategoriseringen är gjord på egen hand utan tillhörande ramverk, främst genom en mindre problem- och orsaksanalys. Syftet är att behålla autenticiteten i material. När jag sedan diskuterar material i 5. *Diskussion* kommer jag att förhålla mig till ramverk från teorin på området. I det här avsnittet presenteras varje område samt vad som genom intervjuerna kunde urskiljas gälla för offentlig respektive privat sektor.

4.1 Brister i ledarskapet

Vikten av ett välfungerande ledarskap lyfts upp i nästan samtliga intervjuer. Fram träder en bild där den agila omställningen får problem om ledningen inte driver och är en del av den. Chefer som bibehåller ett traditionellt förhållningssätt till systemutveckling eller övrig verksamhet sätter också käppar i hjulet för de som försöker förändra (Intervju 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10). En sak som lyfts fram som ett hinder är när ledningen har ett fokus som inte är kompatibelt med de agila värderingarna (Intervju 4, 10). I en av hybrid-organisationerna uttrycks det som att ledningen “hade värderingar som var tilltalande men de var mest uttalade och inte riktigt levande i organisationen” (Intervju 4). En annan intervjuad ser sälj-drivet som en motsats till det värderingsdrivna:

“Det är en väldigt säljdriven organisation. Jag skulle säga att [det andra företaget, där det gick bra, det] är en väldigt värde driven organisation. [...] Men på [det här företaget] i alla fall, så har det varit extremt säljdrivet väldigt länge, vilket har drabbat kunderna negativt.”

- Intervju 10, om privat organisation

² En fullständig förteckning över hinder, möjligheter och kluster återfinns i bilaga 4.

Den agila omställningen blir istället möjlig först när ledningen är med. I en av de offentliga organisationerna beskrivs "stöd från högsta ledning" som "väldigt viktigt med tanke på att man ändrar på styrande strukturer [och] ekonomistyrning" (Intervju 7). Samma person uttrycker att ledningen har en genuin tro på det agila.

Det förekommer också att den agila omställningen har börjat längre ner i organisationen, men inte stöds av eller genomförs inom ledningen (Intervju 1).

"Där jag sitter organisatoriskt så sitter ju inte jag tillsammans med våran GD³, på GD-nivå om man säger så, utan jag sitter ganska långt ner i IT-organisationen. Och vi har pratat väldigt mycket om det här med att det är jättesvårt som agil coach att sitta där samtidigt som man behöver få GD att förstå det här."

- Intervju 1, om organisation i offentlig sektor

Cheferna har således en nyckelposition när det gäller omställningen, och flera av de intervjuade betonar skillnaden mellan att vara agil och traditionell chef (Intervju 1, 2, 8). De menar att den typ av ledarbete som premieras i en traditionell organisation inte fungerar bra med ett agilt förhållningssätt (Intervju 1, 2, 8). Om cheferna har svårt att ställa om eller ta till sig det agila kan omställningen därför bromsas och försvåras, eftersom chefsstrukturerna tenderar att motverka de agila värdena (Intervju 8). "[K]lassiska chefer [...] tenderar [...] väldigt ofta att vilja skaffa sig kontroll på ett sätt som motverkar en agil kultur", menar en intervjuad i fallet med en privat organisation (Intervju 8).

"Det handlar om att varje individ ska förändra sitt synsätt, sitt mindset, det är *jättestor* och *jätteomställning*, en jätteresor för varje individ att göra. Och det gäller ledare såväl som medarbetare, och jag tror att den största resan är nog för ledare, om de är väldigt mycket 'command & control'⁴ från början, så tror jag faktiskt att vissa av den typen av ledare kan behöva bytas ut."

- Intervju 1, om organisation i offentlig sektor

En intervjuad berättar om hur ledarskapsförändring därför varit en viktig pusselbit i deras arbete:

"Sen så gjorde vi, på [företaget], så gjordes det ett stort arbete kring ledarskap också, där man tittade på: vad är traditionellt ledarskap, och vad är agilt ledarskap? Vad är det vi ska sluta med, och vad är det vi ska börja med? Ganska konkret. Och så gjorde man ett manifest, servant leadership, som är agilt ledarskap, som man utbildade alla ledare i. Så jag tycker ledarskapet är det som har blivit väldigt mycket bättre."

- Intervju 2, om organisation i privat sektor

³ Generaldirektör

⁴ Uttryck för hierarkiskt, traditionellt sätt att leda, ursprungligen attribut och processer för ledning inom militären

Ledningens viktiga roll betonas även när flera av de intervjuade yttrar generella åsikter snarare än berättar om specifika erfarenheter (Intervju 2, 3, 4, 8). Ett förlegat ledarskap och en ledning som inte hänger med förefaller därmed onekligen vara ett viktigt hinder att ta sig runt. Problemen med detta förekommer både i privat och offentlig sektor samt i ett av hybrid-fallen (Intervju 1, 4, 10). Den möjlighet till omställning som kan följa av ett ordentligt värdegrundsarbete med vad ledarskapet ska betyda och hur det ska fungera i organisationen lyfts bara fram i ett fall, då från privat sektor (Intervju 2). Samtidigt finns ett fall där ledningen har involverat sig i omställningen genom att själva ställa om sitt arbete, då med syfte att bättre kunna stödja den agila transformationen bättre:

“ [...] teamen får en praktikplats att förstå de underliggande principerna genom att anamma Scrum⁵ och andra typer av tekniker, men ledningen har inte det. Så de förstår teorin men de förstår inte djupet i vad praktikerna verkligen ska ge för effekt då. Men genom att anamma Scrum själva så får de samma läroplats som deras team, och kan därigenom stötta teamen bättre.”

- Intervju 4, om en offentlig organisation

4.2 Organisatoriska begränsningar

Flera av de intervjuade framhåller vikten av att förändra organisationsstrukturen för att möjliggöra ett agilt förhållningssätt i arbetet (Intervju 7, 9, 10). Om organisatoriska enheter eller avdelningar behålls enligt en traditionell projektmodell omöjliggörs den samverkan som det agila innebär. Tanken är att man i tvärfunktionella team, där personer med olika, gärna breda kompetenser ingår, kan lösa problem som annars är för komplexa och berör för många olika avdelningar för att de ska gå att göra någonting åt (Intervju 10). Om klassiska avdelningar behålls, såsom en uppdelning mellan verksamhet och IT, möjliggörs inte den typen av gränsöverskridande samarbete. I en privat organisation uttrycker en intervjuad att de anställda vill hålla fast vid ‘mitt och ditt’, när man “egentligen skulle [behöva] slå ihop sig och skapa en värdeström som faktiskt inkluderar både mitt och ditt” (Intervju 7). Det förekommer därför att man försöker behålla sina storskaliga, traditionella strukturer parallellt med att man inför agilt:

“Numera så har ju ‘agilt’ blivit ett populärt ord, och då har det kommit en massa såna här processer, som är en slags vattenfallsprocesser⁶, men som använder ordet ‘agilt’. De kallas för skalat agilt, de ser det som att i teamen ska man vara agil, men runtomkring kör vi vårt vanliga ‘command & control’.”

- Intervju 9, om organisation i privat sektor

⁵ Agil metod för organisering av systemutveckling

⁶ Traditionell process för systemutveckling, delvis motsats till agilt

Om IT-sidan lyckas ställa om och arbeta agilt internt kan det därför ändå bli fel när verksamheten inte är involverad i deras arbete (Intervju 10). I en intervju framkommer att man löst sådana typer av problem med att gå tillbaka från ett agilt sätt till en traditionell organisering:

“Då blev de en snabb maskin, så hela IT fungerade jätteeffektivt, det är bara det att det är väldigt svårt att veta om de levererar värde eller inte då, för man har inte det här värdefokuset i teamet, som produktägaren⁷ ska stå för. Och då började Business⁸ bli rädda för att “ni levererar fel grejer”, så då tillsatte IT-chefen en massa olika kontrollfunktioner och delade upp organisationen i tre olika domäner. [...] Utan då blev det top-down beslut mot hur det var förut i den agila organisationen, som var ganska välfungerande.”

- Intervju 10, om organisation i privat sektor

Samtidigt förekommer det att organisationer som försöker ändra sin struktur “försöker kopiera och ta ut en detalj ur en annan organisation och gör exakt likadant som dem”, vilket leder till att de missar målet (Intervju 9). Om ramverk och strukturer för agilt bara implementeras rakt av, utan att ta hänsyn till organisationens unika förutsättningar och kontext, menar de intervjuade att omställningen inte kommer att bli lyckad (Intervju 3, 9, 10).

En annan stor begränsning relaterat till den organisatoriska strukturen är styrsystemen. Det agila och det traditionella skiljer sig mycket åt när det gäller vad som ska styras, med vilka medel och på vilket sätt.

“Den svåra delen är när vi ska säga på hela [myndigheten] att vi jobbar agilt. Det är ett större steg för en sån här myndighet, har det visat sig. Och det är ju för att vi måste få ihop hela den ekonomiska styrmodellen med de riktlinjer och regler som finns för hur vi rapporterar uppföljning till departement och såna saker, så det är ju vår ekonomiavdelning som ansvarar för att [myndigheten] levererar den utveckling som [departementet] kräver av oss. [...] Jag förstår bara att vi har krav på oss att rapportera utveckling på ett visst sätt och det verkar vara svårt att hantera det i en fullständigt agil miljö.”

- Intervju 5, om organisation i offentlig sektor

För de offentliga organisationerna är dessa hinder alltså relaterade till vad som är bestämt av regeringen eller ska rapporteras till departementet (Intervju 1, 4, 5). Men liknande utmaningar förekommer även i privata organisationer (Intervju 8, 9):

“[M]an har kvar projektledare eller nån slags kass portföljstyrning, eller om man har kvar ekonomistyrning per projekt, eller man för in SAFe⁹, eller något sånt där, det finns liksom koordinatörer på något sätt, och deras enda uppgift är ju på något sätt att hålla koll på att allt går framåt och det driver väldigt ofta beteendet att de ställer frågor, de ber om möten, eller

⁷ Roll inom den agila metoden Scrum; person med uppgift och mandat att säkra värdeskapandet i arbetet

⁸ I det här fallet en avdelning, men också ord som används för verksamhetssidan i en organisation

⁹ Scaled Agile Framework; ramverk för att agilt arbetssätt i större skala

statusrapporter. Och de blir ofta nöjda, inte när det skapas värde, utan snarare när allting är rapporterat.”

- Intervju 8, om organisation i privat sektor

De intervjuade menar att starka hierarkier är en central punkt i en hindrande organisationsstruktur (Intervju 1, 8, 10). Det kan leda till problem både för att åstadkomma själva omställningen och för att få den agila organisationen att fungera optimalt. Hierarkin som ett hinder verkar i stort vara samma problem som att inte få med sig ledningen på tåget (Intervju 1). I en offentlig organisation satt de som arbetade med att stödja den agila transformationen såpass långt ner i organisationen att ledarskapsförändringar blev “en jättekonstigt sak för [dem] att driva” (Intervju 1).

“Så visst, vi har gjort massor med bra saker, men de får inget mandat att göra de förändringarna som [behövs], utan det sitter höga direktörer och fattar top-down-beslut hela tiden.”

- Intervju 10, om organisation i privat sektor

Eftersom ett agilt förhållningssätt ställer andra typer av krav på ledarskapet än en traditionell organisation kan hierarkiska chefsstrukturer också göra omställningen långsammare. Det beror på att cheferna tenderar att rekrytera “människor som är lika de själva, som har liknande drivkrafter, personliga egenskaper och liksom kommer sköta saker på ett likartat sätt” (Intervju 8). De nya cheferna tillkommer naturligt främst underifrån, och i en organisation med många chefslager blir omställningsprocessen då präglad av “en fruktansvärd tröghet” (Intervju 8).

Hierarkier tycks svåra att bryta. Inga intervjuade lyfter specifikt att detta har gjorts eller lyckats. Däremot har man i vissa fall behövt och då också lyckats anpassat strukturerna för organisation och styrning. I en organisation valde ledningen att efter sina egna diskussioner bjuda in alla intresserade anställda till en workshop (Intervju 10). Genom den kunde de anställda både lära sig om olika organisationsmodeller som kunde möjliggöra ett agilt arbetssätt, och genom sitt deltagande vara med och bestämma om vilket som skulle anammas (Intervju 10). Även på en myndighet har man lyckats att ändra organisationsstrukturerna (Intervju 7).

När det gäller de organisatoriska begränsningarna finns det ingen genomgående eller konsekvent skillnad mellan offentlig och privat sektor. I större och traditionella bolag återfinns strukturer kring organisation och styrning som i mångt och mycket liknar förvaltningsstyrningen. Skillnaderna består istället i hur dessa problem kan lösas, vilket jag återkommer till i 5. *Diskussion*.

4.3 Splittring

Det verkar vanligt förekommande att organisationerna upplever en viss splittring i sin omställning. Den består till stor del på att man bara ställer om i en del av organisationen (Intervju 1, 10). I vissa fall är det ett medvetet val, även om man inte alltid verkar helt nöjd med det.

“Vi valde att vi skulle göra det här avdelning för avdelning, för att vi tänkte att vi mår bara med det. För några måste hålla utbildning, några måste coacha, några ska korsa team, några ska korsa ledningen. [...] Men jag tror faktiskt inte att det är någon bra strategi, såhär i efterhand.”

- Intervju 1, om organisation i offentlig sektor

“Vårt uppdrag var att komma in och ge stöd på IT, så det var inte någon gemensam insats mellan [...] IT och Business. Och Business är beställare och IT är leverantörer. Det är väldigt traditionellt. Vårt uppdrag var att egentligen bygga upp den agila kompetensen [på IT-avdelningen]. [...] Och sen så har vi jobbat med att sätta en gemensam vision, vilket inte fanns, men då är den bara för IT.”

- Intervju 10, om organisation i privat organisation

Generellt verkar det inom IT-avdelningarna finnas en större vilja och kapacitet att ställa om. I utvecklingsteamerna kan även de som inte tidigare jobbat agilt hoppa på tåget snabbt (Intervju 10). På en av myndigheterna var det på just IT-avdelningen som man kom fram till att man ville börja arbeta agilt (Intervju 1). Följderna av att omställningen bara sker i en del av organisationen kan bli både drivande och motverkande. Om resten av organisationen inte följer med uppstår kommunikationsproblem och svårigheter att samarbeta (Intervju 1, 10).

4.4 Negativ attityd bland personalen

Vilken inställning medarbetarna har till omställningen spelar stor roll för utfallet. I samtliga intervjuer framkommer att negativa attityder på ett eller annat sätt kan vara ett hinder. Samtidigt är det tydligt att inställningen hos personalen inte bara kan vara ett hinder, som får konsekvensen att omställningen försvåras, utan också i sig är en konsekvens av många andra hinder och problem.

Vanliga inställningar som ställer till problem är att personalen blir rädd eller orolig för förändringen (Intervju 1, 2, 4, 7) eller att man tror att förändringen är tillfällig, inte kommer genomföras fullt ut och att man därför kan vänta på att den drar förbi (Intervju 2, 9). De intervjuade berättar också att det förekommer att personal mer direkt motsätter sig att ställa om, främst genom att bara inte göra det (Intervju 2, 9). Dessa farhågor

förefaller samspela mycket med andra hinder, såsom brist på kunskap och ledarskap. Men de beror också på att enskilda medarbetares roll och därmed anställning kan vara hotade av förändringen (Intervju 2, 4).

“Många personer känner sig osäkra. Det är en ganska stor förändring. Vi hade ju projektkontor, med liksom 150 projektledare. Helt plötsligt så behövs ju inte, eller deras roll finns inte kvar. Och alla de här personerna ska försöka hitta nya jobb.”

- Intervju 2, om organisation i privat sektor

Motviljan att förändras kan också bestå i osäkerhet kring det egna arbetet och den egna kompetensen (Intervju 5, 8). Det agila sättet kräver en mer frekvent och nära kommunikation kring hur arbetet går, och det kan vara jobbigt att behöva berätta att någonting inte gått bra (Intervju 5, 8). Med tidigare arbetsätt har sådant inte behövt rapporteras lika ofta, och medarbetare har då istället kunna arbeta med bara sin egen uppgift tills dess att den är helt klar (Intervju 5).

Denna osäkerhet kan vara grundad i en vana och trygghet i det traditionella sättet att arbeta, där förväntningarna är tydliga och det som premieras är att följa instruktioner. En intervjuad beskriver det som att vissa människor kan uppleva att för stor frihet och stort ansvar är någonting negativt:

“Är man van vid att det alltid är andra som säger till en vad man ska göra och sen gör man det och så får man beröm om man har gjort exakt det som de sa, för dem är det svårt med det här sättet där man säger att ‘Vi tror på dig dig. Gör ditt bästa, gör så bra du kan, det är du som vet bäst vad du ska göra.’, för de känner att ‘man vet inte riktigt vad som förväntas av en’. De är oroliga att de ska få skäll efteråt, för att de inte har gjort exakt det som någon hade sagt till dem, eftersom ingen har sagt till dem exakt vad de ska göra.”

- Intervju 9, om organisation i privat sektor

Det förekommer även trötthet på ständig förändring vad gäller arbetsätt och metoder (Intervju 1, 2, 9). Det kan skapa en instinktivt tveksam hållning till nya ord och begrepp som definierar styrningen.

“Många som jobbar i såna här organisationer, de har jobbat väldigt länge, de har varit med om massa omorganisationer. Det kommer trender in och sen så försvinner de, och ibland så tror jag de känner när det kommer någonting nytt att ‘jag behöver inte engagera mig i det där, för snart så kommer nästa förändring, någonting annat, och då gäller inte det gamla’.”

- Intervju 9, om organisation i privat sektor

Av det skälet är det flera av de intervjuade som medvetet undviker att använda ett nytt vokabulär för att beskriva omställningen (Intervju 3, 4). Istället arbetar man med att låta personalen testa nya arbetsätt utan någon särskild benämning (Intervju 3, 4)

Att personalens inställning och attityd till förändringen förhindrar en snabb eller lyckad omställning förekommer hos både företagen och de offentliga myndigheterna. Det är därmed ett genomgående problem. Som nämnt ovan är det dock tydligt att detta ofta beror på att andra hinder inte har kunnat överkommas på ett optimalt sätt. Till exempel verkar attityden vara starkt länkad till kunskap om det agila.

4.5 Kunskapsbrist och personalmedverkan

För att motverka problem med kunskapsbrist har flera organisationer, i både privat och offentlig sektor, arbetat brett med kompetensutveckling (Intervju 2, 6, 8, 9, 10). Ofta beror det då på att man har "massutbildat" (Intervju 6, 2, 8) eller på att man har många agila coacher utspridda både vertikalt och horisontellt i organisationen (Intervju 9, 10).

Om personer på flera avdelningar och i flera chefsled får kunskap om det agila sättet blir det enklare att kommunicera och samverka, vilket både är och driver på den agila transformationen. Annars uppstår lätt de problem som nämns under hindret "Splittring". Allra bäst verkar det vara när medarbetarna får både kunskap och medbestämmande. En intervjuad lyfter fram att medarbetarna själva fått välja i vilket team de ska arbeta istället för att bli placerade av sin chef, som ett mycket lyckat sätt att få med sig medarbetarna (Intervju 7). En annan intervjuad berättar hur en privat organisation visualiserade flera möjliga sätt för agilt arbete och att de anställda sedan fick vara med och välja vilken organisationen skulle försöka implementera (Intervju 10). Effekten blev att personalen var delaktiga i förändringen och då själva bidrog till att driva den framåt:

"De har lyckats för att de ville de här sakerna själva och de lyckades få folk att se den här gemensamma visionen och förstå att nu har vi ett problem, vi måste ta oss ifrån det här. Det behövs en sån inre kraft som gör det."

- Intervju 10, om organisation i privat sektor

En särskild skillnad mellan privat och offentlig sektor förekommer dock när det gäller kunskapsbristen. Båda sektorer framhåller bred kompetensutveckling som en framgångsfaktor (Intervju 6, 8, 9, 10). Den offentliga organisation som anger att man har utbildat och involverat medarbetarna ordentligt ger dock intrycket av att överlag ge mig en förskönad bild under intervjuens gång (Intervju 10). För att undvika att få med material som är tendensiöst ställer jag mig därför tveksam till om den insatsen verkligen har lyckats så väl som den intervjuade framhåller. Därmed verkar medarbetarnas inflytande ha varit högre i privata organisationer där man har utbildat brett, även om det också förekommer privata organisationer där detta inte skett alls. Vidare är det främst

myndigheter som anger att man inte har kompetensutvecklat alla i organisationen och att man därför fått problem (Intervju 2, 4, 5). Detta kan vara relaterat till att det främst är offentlig sektor som uppger att man haft för få agila coacher eller Scrum Masters¹⁰ (Intervju 1, 4).

Kunskapsbrist och brist på personalmedverkan verkar sammantaget vara ett område där såväl offentliga som privata organisationer har utmaningar, men där privata organisationer lyckas bättre med att möta dessa.

4.6 Kultur och krav i omgivningen

Ett antal hinder som kommer fram i intervjuerna har med organisationernas sammanhang och relation till omgivningen att göra.

Att omgivningen inte är agil kan ställa till med flera problem för omställningen. Dels kan nödvändig samverkan vara omöjlig om inte den andra parten också är agil (Intervju 7, 10). Detta problem liknar de interna problem som kan uppstå när olika enheter har kommit olika långt i sin omställning. Det andra problemet handlar om att omgivningen kan influera en visst beteende i organisationen. Detta utgör inte ett aktivt hinder per se men får ändå anses bidra till att omställningen går dåligt, eftersom det gör att ledningen inte förstår vikten av omställningen och därmed kanske inte får med sig hela organisationen på den. Även fenomenet med att influeras är tvådelat; dels kan en organisation börja ställa om eller intensifiera sin omställning för att agilitet i organisationer runt omkring dem gör att de möter hårdare konkurrens (Intervju 3, 7) och dels kan det handla om ren imitation (Intervju 9). Den direkta konkurrensen förekommer inte för de offentliga organisationerna, vilka därför inte får samma driv för att ställa om.

“Sen kan det också vara en utmaning i en myndighet: ‘Varför gör vi det här?’ I en privat, en bank eller så, de kan ju vara såhär: ‘Vi är hotade av fintech¹¹, det kommer småföretagare och försöker ta våra marknadsandelar’. Men på en myndighet så är det såhär, vi är inte hotade, det kommer ingen och tar och skapar [samma myndighet]. Det finns ingen konkurrens som driver det här, varför ska vi bli effektivare, varför ska vi bli duktigare och jobbar på, vi har alltid gjort såhär, och det funkar.”
- Intervju 7, om organisation i offentlig sektor

Förändrad lagstiftning lyfts också fram som en extern omständighet som kan utgöra ett hinder (Intervju 5, 7, 9). Det förekommer för de flesta offentliga organisationer och

¹⁰ Roll inom den agila metoden Scrum; coach för utvecklingsteamet

¹¹ *f*inans*teknologi*, samlingsord för nya IT-lösningar inom finansvärlden

vissa branscher, till exempel banksektorn, bland de privata. Hindret består i att dessa behöver prioriteras över annat utvecklingsarbete (Intervju 5). Ur ett teoretiskt perspektiv är dessa hinder för omställning särskilt intressanta. De lyfts fram som att de ställer till med problem när organisationen försöker bli mer brukarcentrerad, men å andra sidan utgör de också ett exempel på den typ av föränderliga och oförutsägbara omvärld som agilitet finns till för att kunna hantera.

Vissa av de intervjuade upplever att organisationernas rädsla för att göra fel kan utgöra ett hinder (Intervju 7, 9). Här gäller rädslan inte en individuell nivå utan verkar snarare kretsa kring de konsekvenser organisationens verksamhet kan få.

“Att den här rädslan att göra fel kanske är lite starkare, än vad jag kanske har känt inom de mer privata delarna. Men kanske marginellt. Men också för att man är väldigt mån om att det ska bli rätt, det man håller på med. Man har ett väldigt viktigt uppdrag. Och det är liksom alla medborgare i Sverige som påverkas om någonting blir fel [...]. Så jag menar, det är klart att det finns ett stort allvar i själva uppdraget.”

- Intervju 7, om organisation i offentlig sektor

“Det är väldigt viktigt för dem att vara riskmedvetna. Om man ska vässa en penna ska man helst göra en förstudie och se att det inte finns någon risk med att vässa pennan. Det där präglar ju då verksamheten [...]”

- Intervju 9, om organisation i privat sektor

Men rädslan för att göra fel kan också driva fram kvalitet, genom en vilja att helt enkelt göra rätt (Intervju 7).

Bland de externa faktorerna förekommer definitivt skillnader mellan offentlig och privat sektor, men det är också väldigt branschspecifik. Bilden är helt enkelt mer komplex än att den ena sektorn har problem med detta medan den andra inte har det. Offentlig sektor möter utmaningar relaterade till bristande konkurrens. Men när det gäller upplevelsen av en press att alltid göra rätt är det vissa privata branscher som precis som myndigheterna har problem. Lagändringarna påverkar de offentliga myndigheterna men förekommer även där bland de privata, också då beroende på bransch.

4.7 Övrigt

I en av intervjuerna framkommer att ett naturligt närvarande användarperspektiv kan driva fram förändring (Intervju 8). En person med erfarenheter från privat sektor har hört positiva saker om Skatteverket och spekulerar därför i om att det beror på att de som arbetar där alltid själva är skattebetalare, och därmed “förstår hur det är för

skattebetalare” (Intervju 8). I flera andra intervjuer lyfts användarperspektivet också fram, men då som en effekt av snarare än orsak till agila förhållningssätt (Intervju 3, 10).

Övriga hinder har inte kunnat kategoriseras på ett systematiskt sätt även om de ibland är relaterade till flera av de andra områdena. En av de intervjuade lyfter fram att omställningen riskerar att misslyckas om den kombineras med nedskärningar (Intervju 7). Några andra lyfter fram att andra pågående förändringar gör att det händer för mycket samtidigt och att den agila omställningen då blir lidande (Intervju 1, 4).

Slutligen kan kort nämnas att det också förekommer tekniska hinder för omställningen. Stora, gamla och komplexa IT-system med bristfällig kod är en stor utmaning som verkar kräva särskilda insatser. Det kan också finnas utmaningar med integration mellan nya och gamla system. Även dessa utmaningar förekommer i både privat och offentlig sektor (Intervju 3, 4).

5. Diskussion

I följande kapitel kommer jag att diskutera resultaten utifrån tre olika aspekter. Jag kommer inleda med att diskutera de förekommande skillnaderna mellan privata och offentliga organisationer vad gäller utmaningar vid agil transformation. Därefter kommer jag att med hjälp av ett teoretiskt ramverk diskutera hur styrning, kultur och omställning hänger samman. Slutligen kommer att diskutera vad användarcentrering som drivkraft kan betyda för en offentlig organisation.

5.1 Skillnader och likheter mellan privat och offentlig sektor

Resultatet från intervjuerna visar att en stor majoritet av de hinder som står i vägen för agil transformation delas av offentlig och privat sektor. Ett dåligt fungerande ledarskap, traditionella organisationsstrukturer och kunskapsbrist är tre övergripande hinder som framkommer i samtliga intervjuer och därmed återfinns i privata företag, offentliga myndigheter eller kommuner samt de bolag som ligger i gränslandet mellan privat och offentligt. Tre skillnader kan dock urskiljas.

För det första har de privata organisationerna haft större framgång i att hantera kunskapsbrist som hinder. Här är tydligt att många privata aktörer har lagt mycket kraft på att utbilda brett, både horisontellt och vertikalt, i organisationen. Som nämnt under avsnittet om tidigare forskning är investeringar en framgångsfaktor för transformation (Dikert m. fl. 2015, s. 91). I ett av de offentliga fallen lyftes det fram att man gjort en väldigt stor insats avseende utbildning om förändring, agilt förhållningssätt och agilt arbetssätt (Intervju 6). Denna var finansierad med 8 miljoner kronor av Europeiska socialfonden, och den intervjuade sade att en utmaning kring utbildningen som man hade behövt och lyckats hantera var att frigöra tid från alla medarbetare för att delta. Min bedömning av den intervjuade är att det inte är säkert att själva utbildningsinsatsen fick de avsedda effekterna. Däremot stämmer det att man fick externa medel (Svenska ESF-rådet 2019) och jag gör bedömningen att utmaningen med att frigöra tid antagligen har förelegat. Det ger två möjliga förklaringar till att privat sektor bättre kan utbilda sina anställda: resurser för kompetensutvecklingsinsatser och avsättning av tid från anställda.

Att avsättning av tid från anställda är svårare i offentlig sektor kan tänkas förklaras av den höga arbetsbelastningen i sektorn (jfr Wetterqvist 2017).

För det andra verkar privata organisationer vara mer framgångsrika i att involvera medarbetarna i omställningen. Exempel på det är när medarbetarna själva får välja vilka team de vill arbeta i (Intervju 7) eller vara med och bestämma hur en ny organisationsstruktur ska se ut (Intervju 10). Framgången från detta kan tänkas hänga ihop med på vilket sätt det bryter ner rådande hierarkier, skapar ägandeskap i omställningen och tydliggör de aktuella problemen som man ämnar lösa med en agil omställning. I en klassisk idealbild av en offentlig byråkrati är hierarki ett av ledorden (Weber 1978). Det är därför inte omöjligt att offentliga organisationer har svårare att bryta hierarkier och involvera medarbetare. Dessutom tar sådan involvering tid, och där skulle arbetsbelastningen återigen vara ett större problem för offentliga sektor än privat.

För det tredje är konkurrens en drivkraft för den agila transformationen. Mekanismen bakom detta är att man snabbare och i högre grad inser att man har problem med sitt nuvarande arbetssätt (Intervju 2, 3, 7, 10). Myndigheterna är ofta inte konkurrensutsatta. Istället lyfts andra drivkrafter fram som viktiga av de som arbetat med omställning i offentliga organisationer. Dessa kan vara att det ligger i linje med ens värdering om att tillgodose medborgarnas behov (Intervju 4) eller att man vill vara en attraktiv arbetsgivare (Intervju 6, 7). Ytterligare en faktor torde vara vikten av att upprätthålla förtroende från medborgarna. Skatteverket i Sverige har länge varit kända som en föregångare inom digitaliseringen, och mycket riktigt visar de också på goda erfarenheter av att ställa om. Den jag intervjuat om Skatteverket menar att även motsvarande myndighet i Norge och Danmark varit framgångsrika i sin agila transformation (Intervju 7). I en intervju i Svenska Dagbladet 2017 uppger den nya generaldirektören på Skatteverket att myndigheten “måste tjäna förtroendet varje dag”. På så sätt kan förtroendet fungera som en drivkraft för omställningen.

5.2 Vad krävs för att ställa om?

Som nämnt tidigare pågår i skrivande stund ett arbete med att förändra ledning och styrning av offentlig sektor. I arbetet med Tillitsdelegationen talar Bringselius om att förändringarna består av tre ben; styrning, kultur och organisation (Bringselius 2018b, s. 71). Det sista benet har under arbetets gång bytt namn och kallades från början “arbetsorganisation”, vilken innefattade “processer och arbetssätt” (Bringselius 2017, s. 9). Vi kan därmed förstå det agila sättet som ett exempel på det benet. Eftersom dessa

tre “hörnstenar” behöver verka i samklang är det intressant att analysera resultaten även utifrån de andra två benen.

5.2.1 Styrning

Det är tydligt i resultaten att en förändrad styrning är viktig för att agil omställning ska lyckas. Flera intervjuade beskriver gamla projektmål, ekonomistyrningen och rapporteringen som ett hinder (Intervju 1, 2, 7, 8, 10). Häri uppstår en intressant skillnad mellan offentlig och privat sektor. Även om offentliga myndigheter har relativt stor möjlighet att själva utforma sitt arbetssätt så gäller det inte den styrning som kommer från regering och departement. I privata organisationer är styrningen således tätt sammankopplat med den högsta ledningen och befinner sig inom det området av hinder. I offentliga organisationer befinner sig styrningsproblemen istället inte enbart inom ramen för ledarskapet, utan också inom ramen för kultur och krav i omgivningen. För att få offentliga organisationer att ställa om fullt ut krävs därför en förändring inte bara på generaldirektörsnivå, utan i starten på hela den politiska output-kedjan. Här ligger arvet från New Public Management onekligen och skvalpar som ett stort hinder för omställningen.

5.2.2 Kultur

Flera av de intervjuade nämner just kultur som en viktig faktor i omställningen (Intervju 1, 3, 4, 9). Kultur är onekligen ett svårdefinierat begrepp, och denna uppsats ger tyvärr inte utrymme för att vidare analysera mer exakt *hur* begreppet används av de intervjuade. Istället nöjer jag mig med att konstatera att begreppet används både för att beskriva de hinder som kan uppstå och det tillstånd av agilt förhållningssätt som vill uppnås. Den traditionella utvecklingsmiljön beskrivs som prestationsbaserad, kontrollerande (Intervju 10) och riskmedveten (Intervju 9), medan den agila beskrivs som gemensam, kollektiv (Intervju 4), och tillitsfull (Intervju 3). I fallet med stor tillit beskrivs dock att den tillitsfulla strävan efter konsensus istället lett till en brist på driv och förståelse för “vad som är viktigt” (Intervju 3). Därmed stämmer beskrivningen av den traditionella kulturen i stort in på den beskrivning av kontrollkultur som Bringselius gör (2018, s. 20). Agil kultur, så som den är beskriven av de intervjuade, ser istället ut att kunna vara väl förenligt med tillitskulturen.

5.3 Användardeltagande

I enbart en av intervjuerna formulerades idén om att naturligt närvarande användare kan driva fram agilitet (Intervju 8). Idén är intressant eftersom användarperspektivet utgör

själva kärnan i det agila tänket. Ofta beskrivs det dock som vad som ska uppnås genom agilitet, inte att närvarande användare bidrar till det på ett organiskt sätt. I relation till offentlig verksamhet är perspektivet extra intressant. Offentlig verksamhet kan nämligen behöva ledas av fler perspektiv än de direkta användarna. Om all utformning av föräldraledigheten formades efter bara föräldrar skulle det intresse som icke-föräldrar har (av hur mycket medel som går till detta, etc.) gå förlorat i analysen. Samtidigt bidrar användarna med erfarenheter som det går att lära väldigt mycket ifrån. Framtida statsvetenskaplig forskning som är intresserade av det agila förhållningssättet skulle därför med fördel kunna studera hur dessa olika intressen kan tillmätas likvärdig vikt vid användarcentrering, eller om naturligt användardeltagande i offentlig sektor över huvud taget driver fram agilitet, värde och förtroende.

6. Slutsats

Den här studien har tagit ett tvärvetenskapligt grepp om frågan om agil omställning i offentlig sektor. Med hjälp av tidigare forskning inom informatik, statsvetenskap och företagsekonomi har jag undersökt vilka hinder och möjligheter som privata och offentliga organisationer möter vid en agil transformation. Mina resultat tyder på att organisationerna inom dessa två sektorer i stort möter samma slags utmaningar.

De hinder som har identifierats är bristande ledarskap, organisatoriska begränsningar, splittring, negativ inställning bland personalen, kunskapsbrist och brist på personalmedverkan samt krav och kultur i omgivningen. Dessutom förekommer tekniska hinder och frånvaro av naturlig användarnärvaro.

Privata organisationer verkar enligt resultatet bättre kunna möta utmaningar relaterade till kunskapsbrist och personalmedverkan. I diskussionen har jag lyft att det är möjligt att det beror på bättre förutsättningar i form av större resurser. Att privata organisationer ligger före de offentliga när det gäller att påbörja agil omställning beror sannolikt på de olika drivkrafter som finns inom sektorerna. I offentlig sektor saknas konkurrens, som kan vara en stor drivkraft för att påbörja och slutföra transformationen. Med det sagt finns det många privata organisationer som också ligger långt efter.

Offentlig sektor har en särskilt utmaning vad gäller hur styrformerna kan möjliggöra transformationen. I fallet med de privata organisationerna är styrformerna (som jag kallar för en organisatorisk begränsning) kopplade till ledarskapet. I offentlig sektor är dessa istället kopplade till kultur och krav i omgivningen, i det här fallet krav från regering och departement. Detta gör handlingsutrymmet för omställningen mindre för offentliga organisationer än privata.

Är det möjligt för den offentliga sektorn att bli agil? Mitt svar på detta är ja. För detta finns det mycket att lära från andra agila omställningar. Men resan dit kommer troligtvis inte vara likadan som för privata organisationer. Dels behöver varje offentlig organisation ställa om i relation till sin egen kontext. Agil omställning görs inte med hjälp av standardramverk eller organisationstrukturer á “one size fit all”. Det kan bli en utmaning för de offentliga organisationerna som i någon mån präglas av likriktning i sin

organisatoriska utveckling. Dessutom är sektorn mer sammanhållen än den privata, och därför behöver hela den politiska kedjan av input och output följa med.

Vidare behöver offentliga organisationer drivas av annat än konkurrens för att ställa om. Det kan till och med finnas en styrka i det, eftersom det agila förhållningssättet är värderingsdrivet och det finns exempel på när ekonomiska värden motverkat snarare än drivit agil omställning. Offentlig sektor kommer troligtvis lyckas som bäst om de istället fokuserar på sitt övergripande uppdrag och sina underliggande värderingar.

7. Referenser

7.1 Primärkällor

7.1.1 Muntliga källor

Intervju 1, 2019-04-29. Om: ett fall i offentlig sektor. Med: person med erfarenhet från offentlig sektor. Genomförd över telefon. Längd: 49:01.

Intervju 2, 2019-04-29. Om: ett fall i privat sektor. Med: person med erfarenhet från privat sektor. Genomförd över telefon. Längd: 30:18.

Intervju 3, 2019-05-02. Om: två fall, ett i privat och ett hybrid-fall. Med: person med erfarenhet från privat sektor. Genomförd över telefon. Längd: 41:49.

Intervju 4, 2019-05-03. Om: två fall, ett i offentlig sektor och ett hybrid-fall. Med: person med erfarenhet från privat och offentlig sektor. Genomförd över telefon. Längd: 52:52.

Intervju 5, 2019-05-03. Om: ett fall i offentlig sektor. Med: person med erfarenhet från offentlig sektor. Genomförd över telefon. Längd: 37:57.

Intervju 6, 2019-05-03. Om: ett fall i offentlig sektor. Med: person med erfarenhet från offentlig sektor. Genomförd över telefon. Längd: 44:30.

Intervju 7, 2019-05-03. Om: två fall, ett i offentlig sektor och ett i privat sektor. Med: person med erfarenhet från privat och offentlig sektor. Genomförd över telefon. Längd: 53:32.

Intervju 8, 2019-05-03. Om: ett fall i privat sektor. Med: person med erfarenhet från privat sektor. Genomförd över telefon. Längd: 37:44.

Intervju 9, 2019-05-06. Om: fall i privat sektor. Med: person med erfarenhet från privat sektor. Genomförd över telefon. Längd: 1:01:06.

Intervju 10, 2019-05-07. Om: två fall, båda i privat sektor. Med: person med erfarenhet från privat sektor. Genomförd över telefon. 55:11.

7.1.2 Skriftliga källor

- Eriksson, Hedvig, 2019. Jordbruksverkets it-system har kostat 673 miljoner – osäkert om det kan användas. Sveriges Television. Nyhetsartikel. 2019-04-18. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/it-systemet-har-kostat-673-miljoner-men-framtiden-ar-osaker>. Hämtdatum 2019-05-14.
- Granlund, John, 2016. Arbetsförmedlingen satsade 100 miljoner på misslyckad hemsida. Aftonbladet. Nyhetsartikel. 2016-03-06. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/0Eb4no/arbetsformedlingen-satsade-100-miljoner-pa-misslyckad-hemsida>. Hämtdatum 2019-05-14.
- Highsmith, J., 2001. History: The Agile Manifesto. [Elektronisk] Tillgängligt på: <https://agilemanifesto.org/history.html>. Hämtdatum 2019-03-21.
- Svenska ESF-rådet, 2019. Agila Ängeholm. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.esf.se/Resultat/Projektbanken-2014-2020/Alla-Projekt/Agila-Angelholm/>. Hämtdatum 2019-05-14.
- SVT, 2014. Polisen lurades införa IT-system. Sveriges Television. Nyhetsartikel. 2014-02-28. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/polisen-lurades-infora-pust> Hämtdatum 2019-05-14.

7.2 Litteratur

- Andréasson, Ester, 2015. *Digitalisering i den offentliga förvaltningen : IT, värden och legitimitet*. Diss. Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet.
- Asnawi, Ani Liza, 2012. *Investigating adoption of and success factors for agile software development in Malaysia*. Diss. Faculty of Physical and Applied Sciences, University of Southampton.
- Bengtsson, Hans, 2009. *Offentlig förvaltning : Att arbeta i demokratins tjänst*. Malmö: Gleerups.
- Bergström, Tomas, 2002. *Organisationskultur och kommunal förnyelse : Förnyelse i gamla hjulspår?* Malmö: Liber AB.
- Bringselius, Louise, 2017. *Tillitsbaserad styrning: Ett ramverk*. Tillitsdelegationen.
- Bringselius, Louise, 2018a, 1. *Tillit : en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Helsingborg: Komlitt.

- Bringselius, Louise, 2018b. "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?" i *Styra och leda med tillit : Forskning och praktik*. (SOU 2018:38) Stockholm: Norstedts Juridik.
- Brown, Tom, 2001. "Modernisation or Failure? IT Development Projects in the UK Public Sector", *Financial Accountability & Management*, vol. 17, nr 4, s. 363-381.
- Carlsson, Annika, 2016. Försäkringskassan satsade 81 miljoner på it-flopp. Dagens Nyheter. Nyhetsartikel. 2016-06-15. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.dn.se/ekonomi/forsakringskassan-satsade-81-miljoner-pa-it-flopp/?forceScript=1&variantType=large>. Hämtdatum 2019-05-14.
- Charette, N. Robert, 2005. "Why software fails [software failure]", *IEEE Spectrum*, vol. 9, s. 42-49.
- Conboy, Kieran, Sharon Coyle, Xiaofeng Wang och Minna Pikkarainen, 2011. "People over Process: Key Challenges in Agile Development", *IEEE Software*, vol. 4, s. 48-57.
- Dikert, Kim, Maria Paasivaara och Casper Lassenius, 2016. "Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review", *The Journal of Systems & Software*, vol. 119, s. 87-108.
- Ekhölm, Mats och Anders Fransson, 1975. *Praktisk intervju teknik*. Stockholm: Awe/Gebers.
- Gandomani, Taghi Javdani och Mina Ziaei Nafchi, 2016. "Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach", *Computers in Human Behavior*, vol. 62, s. 257-266.
- Goldfinch, Shaun, 2007. "Pessimism, Computer Failure, and Information Systems Development in the Public Sector", *Public Administration Review*, vol. 67, nr 5, s. 917-929.
- Gordon, Hans, 1970. *Intervjumetodik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Grönlund, Åke och Agneta Ranerup, 2001. *Elektronisk förvaltning, elektronisk demokrati : Visioner, verklighet, vidareutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, Patrik, 2012. *Managementbyråkrati : organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber AB.
- Heidenberg, Jeanette, 2011. *Towards increased productivity and quality in software development using agile, lean and collaborative approaches*. Diss. Åbo: Department of Information Technologies, Åbo Akademi University.
- Hoda, Rashina, Salleh, Norsaremah, Grundy, John, 2018. "The Rise and Evolution of Agile Software Development", *IEEE Software*, vol. 5, s. 58-63.
- Langlet, Pieter och Bo Wärneryd, 1985. *Att fråga. Om frågekonstruktion vid intervju- och enkätundersökningar*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

- Lipsky, Michael, 2010. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. (30th anniversary expanded ed.) New York: Russell Sage Foundation.
- Martin, Robert Cecil, 2012. *Agile Software Development: Principles, Patterns, and Practices*. Internat. Ed. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.
- Mergel, Ines, Yiwei Gong och John Bertot, 2018. "Agile government: Systematic literature review and future research", *Government Information Quarterly*, vol 35, nr 2, s. 291–298.
- Niklasson, Birgitta, 2012. "Sweden" i Verhoest, Koen, Sandra Van Thiel, Geert Bouckaert och Per Læg Reid (red.), *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan Ltd., s. 245-258.
- Nuottila, Jouko, Kirsi Aaltonen och Jaakko Kujala, 2016. "Challenges of adopting agile methods in a public organization", *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol 4, nr 3, s. 65-85.
- Qvartz och Microsoft, 2018. Digital transformation Offentlig sektor Rapport 2018 Sverige: Hur staten, regioner/landsting och kommuner arbetar mot en digitalt driven offentlig sektor. Qvartz och Microsoft, juni 2018. [Elektronisk] Tillgänglig:
https://qvartz.com/media/2206/digitaltransformation_off_se_2018.pdf.
 Hämtdatum 2019-05-03.
- Standing, Craig, Andrew Guilfoyle, Lin Chad, Love Peter E.D., 2006. "The attribution of success and failure in IT projects", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 8, s. 1148-1165.
- Teorell, Jan och Torsten Svensson, 2007. *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.
- The Standish Group, 2015. The CHAOS Report. 2015. The Standish Group International Inc, 2015. [Elektronisk] Tillgänglig:
https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf. Hämtdatum 2019-04-22.
- Weber, Max, 1978. *Economy and society: an outline of interpretive sociology. Vol. 1*. Berkeley, Calif.: Univ. of Calif. Press
- Wetterqvist, 2017. Hög arbetsbelastning och stress på 96 procent av myndigheterna - "dålig balans arbete-privatliv". Dagens Juridik. Nyhetsartikel. 2017-10-26. [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.dagensjuridik.se/2017/10/hog-arbetsbelastning-och-stress-pa-96-procent-av-myndigheterna-dalig-balans-arbete-privatliv>. Hämtdatum 2019-05-14.

Bilaga 1 - Agilt arbetssätt

I denna bilaga finner du en genomgång av det agila manifestet och den tolkning av det som jag, främst med hjälp av Martin (2012), har använt mig av i uppsatsarbetet.

Bakgrund och framväxt av Agila manifestet

Varje IT-system består av mjukvara. Skapandet av mjukvara är unikt i sin produktion eftersom det till stor del handlar om att skapa någonting helt nytt (Heidenberg 2011, s. i). Trots detta styrdes mjukvarutveckling initialt likt hur annan produktion styrs (Heidenberg 2001, s. i). Dessa processer upplevdes av ett antal mjukvarutvecklare som besvärliga och begränsande (Martin 2012, s. 4). Därför möttes en grupp av utvecklare i början av 2000-talet för att formulera ett alternativt förhållningssätt till produktionen av mjukvara. Resultatet blev det inom IT-branschen "numera kända" Agila manifestet med fyra värden och tolv principer (Heidenberg 2011, s. 5). Detta dokument beskriver den tolkning av manifestet som jag har utgått ifrån i arbetet. Det är inte nödvändigt att läsa det här dokumentet för att förstå uppsatsen i sin helhet. Istället tjänar det som ett sätt att presentera Agila manifestet för den som är mer nyfiken på det.

De fyra värdena

De fyra värdena lyfter fram ett antal önskvärda fenomen vilka ställs i kontrast till andra, också viktiga, men inte fullt så önskvärda, fenomen. I manifestet står det att "det finns värde i [de inte fullt så önskvärda fenomenen]", men att det finns ett större värde i de önskvärda. Kontrasten består alltså inte i att direkt framställa de etablerade fenomenen som dåliga, utan snarare som inte fullt så bra som de alternativa som föreslås.

Individer och interaktioner framför processer och verktyg

Processer

Det första värdet i Agila manifestet ska förstås som en kritik mot, men inte förkastande av, fokuset på och användandet av processer. Martin betonar att "en bra process inte kommer att rädda ett projekt från att misslyckas om gruppen inte har starka spelare" (Martin 2012, s. 4). Han menar att för omfattande och krångliga processer istället riskerar att göra duktiga spelare i gruppen ineffektiva (Martin 2012, s. 4). Den stora närvaron av processer i de flesta arbeten kan ha vuxit fram som en respons på icke-fungerande samarbeten och projekt (Martin 2012, s. 3). När processer är helt frånvarande upplever de flesta arbetet som en mardröm (Martin 2012, s. 3). Som ett sätt att inte hamna i en liknande sits igen drar man därför lärdomar av tidigare arbeten och utarbetar processer som begränsar vårt arbete och kräver vissa resultat från det (Martin 2012, s. 3). Problemet är att de flesta projekt är alldeles för komplexa för att samma process ska kunna fungera för olika ändamål (Martin 2012, s. 3).

Verktyg

I värderingen uttrycks också kritik mot verktyg. Att använda rätt verktyg kan vara oerhört viktigt för att lyckas med ett projekt, men verktyg som antingen är för många till antalet eller för svåra att hantera riskerar att vara lika illa som att sakna vissa avgörande verktyg (Martin 2012, s. 4). Martin uttrycker att det i utvecklingsprojekt förekommer dyra och nya verktyg för vilka det upplevda behovet kan vara helt överdrivet (2012, s. 4). Även här förkastas alltså inte det etablerade fenomenet utan någonting annat framhålls bara som mer värdefullt.

Individer

I värderingen uttrycks det alternativa fokuset som individer och interaktioner. Martin benämner individer som "spelare" och ställer dessa i relation till varandra och till sina kompetenser (2012, s. 4). Han framhåller att en grupp kan misslyckas även om den består av mycket starka spelare, om gruppen inte får det gemensamma arbetet att fungera (Martin 2012, s. 4). En stark spelare är inte nödvändigtvis någon som är riktigt bra på att programmera (Martin 2012, s. 4).

Interaktioner

Den egenskap som främst karakteriserar en stark spelare är att kunna fungera bra med andra. Interaktionerna i den första värderingen ska därmed tolkas som samverkan i form av kommunikation och interaktion (Martin 2012, s. 4). Denna samverkan kan skapas genom ett fokus på gruppen snarare än miljön som gruppen verkar i (Martin 2012, s. 4). Det är därmed gruppen och dess gemensamma arbete som utgör den typ av interaktioner som Agila manifestet uttrycker att mjukvaruutvecklingen behöver fokusera på.

Fungerande programvara framför omfattande dokumentation

Omfattande dokumentation

Dokumentation för mjukvara innebär information i vanlig text om hur ett system eller program fungerar. Dokumentationen görs eftersom det bästa sättet att kommunicera motiv och struktur i ett system inte är genom själva koden (Martin 2012, s. 5). Men det sagt förefaller det finnas ett problem med att dokumentation blir allt för omfattande, tar för lång tid att producera och inte stämmer eftersom den inte hållits nog uppdaterad allt eftersom mjukvaran har utvecklats (Martin 2012, s. 5).

Kommunikation i gruppen

Dokumentation görs bland annat för att nya personer ska kunna börja arbeta med utvecklingen av mjukvara utan att ha varit med från starten. För att uppnå detta menar Martin att utvecklare istället bör inviga nya gruppmedlemmar i arbetet genom interaktion "human-to-human" och genom att studera koden (2012, s. 5). Denna kommunikation uttrycks även i den första värderingen och betonas alltså i Martins utveckling av den andra.

Kundsamarbete framför kontraktsförhandling

Produktbeställning

Som nämnt tidigare är mjukvaruutveckling en speciell produktion eftersom man utvecklar någonting som inte har funnits innan (Heidenberg 2011, s. i). Det är därför svårt att göra en exakt beställning, lämna produktionen och sedan invänta leverans (Martin 2012, s. 5). Bakom den tredje värderingen i manifestet träder en bild fram av mjukvaruproduktion som har behandlat som råvaruproduktion, där önskemål beskrivs och där man sedan förväntar sig att dessa ska kunna nås upp till inom en satt

tidsram och till ett satt pris (Martin 2012, s. 5). Denna typ av särskiljning mellan beställning och behov å ena sidan, och produktion och leverans å andra sidan, ställer sig manifestförfattarna emot.

Kundsamverkan

Istället ska kunden kunna ge återkoppling på produkten på en "regelbunden och frekvent basis" (Martin 2012, s. 5). Genom att få testa produktionen i tidiga stadier kan de blivande användarna tycka till och önska förändringar. Kunden står således inte utanför produktionen utan är en aktiv del i den. Snarare än att inför produktionen specificera detaljerade krav bör kund och producent alltså samarbeta för att uppnå bästa möjliga mjukvara.

Anpassning till förändring framför att följa en plan

Svårigheter med att följa en plan

Bland annat för att kunna samverka med kunden som den tredje värderingen föreskriver krävs att gruppen är villig att anpassa sig till förändrade behov och önskemål. Det fjärde värderingen sträcker sig dock bortom kundsamverkan. I takt med att utvecklarnas kunskap om mjukvaran och kundernas kunskap om sina egna behov ökar kommer vissa tilltänkta uppgifter eller faser inte längre behöva genomföras (Martin 2012, s. 6). Att följa den ursprungliga planen i en ständigt föränderlig omvärld, med ständigt förändrade behov hos kunden, kan bidra därför till att mjukvaruprojekt misslyckas (Martin 2012, s. 6).

Svårigheter med att göra en plan

Utöver att planer är svåra att följa är de svåra att göra. Martin menar att det är svårt att uppskatta hur lång tid mjukvaruutveckling kommer ta (2012, s. 6).

De tolv principerna

Utvecklarna bakom agila manifestet tog också fram tolv principer. Dessa karakteriserar en agil process (Martin 2012, s. 6)

Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara.

Till skillnad från traditionella produktionsmetoder bör det inte finnas en enskild, fastställd leverans. Istället bör mjukvara levereras i flera steg, även om den inte är fullt utbyggd från början. Principen bakom detta är att slutanvändarnas åsikter spelar roll, och att dessa bör samlas in genom praktiska tester under hela utvecklingens gång. Studier har till och med visat att sämre funktionalitet vid en tidig leverans, och ett ökat antal totala leveranser, ökar kvaliteten i slutändan (MacCormack 2001, s. 79). En viktig princip är också att slutleverans bestäms av kunderna, snarare än att leverantör bestämmer när produkten är klar och kunderna får leva med det (Martin 2012, s. 7).

Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel.

Principen om förändringar i behov, beställning och krav är i grund och botten en attitydfråga (Martin 2012, s. 7). Mjukvaran behöver därefter byggas på ett sätt som gör den möjlig att på ett enkelt sätt förändra under arbetets gång (Martin 2012, s. 7). De tekniska aspekterna går dock bara att lösa om

förändring tas emot som någonting positivt. Agila team ser därför förändringar som ständigt nya lärdomar om användbarhet, marknaden och slutanvändarna snarare än hinder (Martin 2012, s. 7).

Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre.

I den här leveransprincipen ligger fokus på den *fungerande* programvaran. Det är ett sätt att särskilja leverans av dokumentation, planer eller rapporter från den huvudsakliga leveransen. Martin menar att leverans av dokument inte ska ses som "sann" leverans (2012, s. 7).

Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet.

För att uppnå bra mjukvara förespråkar agila manifestet att utvecklare (programmerare) och verksamhetskunniga (de som använder eller säljer produkten, kallas också "Business") samverkar. I traditionella metoder är dessa grupper åtskilja och arbetar i olika team, på olika avdelningar, under olika chefer och utan närmre kontakt med varandra. De verksamhetskunniga kan dock marknaden, sina behov och sina visioner, medan utvecklarna kan det tekniska. En känd utmaning inom IT-fältet är hur dessa kompetenser kan mötas och dra nytta av varandra. En agil princip är därför att kontinuerligt arbeta nära varandra för att hela tiden kunna påverka utvecklingen av projektet och för att kunna lära känna varandras kunskaper, perspektiv och arbetssätt. På så sätt kan vanliga problem med att missförstå varandra och göra olika prioriteringar överkommas.

Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort.

Den här principen tar fasta på det allra första värdet i agila manifestet. En återkommande, kritisk punkt i det agila tänket är att sätta individen i centrum. Individer ses som den enskilt viktigaste framgångsfaktorn, runt vilken man sedan kan bygga processer, miljöer och ledning (Martin 2012, s. 7). Vad det här innebär i praktiken är en slags prioritering: om en arbetsprocess eller ett arbetslandskap inte fungerar för teamet är det teamets vilja som ska prioriteras (Martin 2012, s. 7). Övriga delar av arbetet kan utgöra hinder gentemot teamet, men teamet och personerna kan inte själva utgöra hinder för dessa övriga delar. Även här framträder också attityd som en viktig del i agil utveckling. Att lita på varandra är i stor utsträckning en fråga om kultur och förhållningssätt.

Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet.

Principen om kommunikation relaterar till värdet om dokumentation. I traditionella metoder dokumenteras många delar mycket noggrant och detaljerat bland annat för att kunna kommuniceras till nya medarbetare och användare. Med det agila sättet ligger istället fokus på att överföra sådan information via direkt kommunikation i form av faktiska konversationer (Martin 2012, s. 7).

Fungerande programvara är främsta måttet på framsteg.

Både inom och utanför akademien studeras framgång och motgång inom IT-projekt. Men vad mäter framgång? Ett vanligt sätt för media att rapportera om misslyckade IT-projekt är om de har hållit den ursprungliga ekonomiska och tidsmässiga planen. I det agila sättet ligger fokus istället på själva produkten. Det ställer onekligen ganska många organisationer inför svåra utmaningar. Det är också inte bara en fråga om attityd, som dock också spelar roll, utan även om organisation. I vilken fas man befinner sig, hur mycket exakt kod som är skriven eller hur mycket dokumentation som är gjord spelar

mindre roll (Martin 2012, s. 7). Fokus ligger på den behövda funktionaliteten i produkten (Martin 2012, s. 7).

Agila metoder verkar för uthållighet. Sponsorer, utvecklare och användare skall kunna hålla jämn utvecklingstakt under obegränsad tid.

Martin gör med denna princip en jämförelse mellan en sprint och ett maraton (2012, s. 8). Agila projekt använder sig av kortsiktig planering för det långsiktiga syftets skull. Utvecklingsprocessen är mer kontinuerlig och behöver därför kunna genomföras under lång tid. Därför ska agila team inte “tillåta sig att blir för trötta” och inte “låna energi från morgondagen för att bli klar med någonting idag” (Martin 2012, 8). Det är målet kan vara svårt att uppnå efter agila team i övrigt utvecklar mjukvara i en snabb takt. En av de mest kända agila metoderna, Scrum, består dessutom av kortare faser som uttryckligen benämns just som “sprintar”. Oavsett så är tanken bakom principen att lägga vikt vid långsiktighet och hållbarhet.

Kontinuerlig uppmärksamhet på förstklassig teknik och bra design stärker anpassningsförmågan.

Den här principen är starkt fokuserad på själva koden som skrivs för en mjukvara. Kod kan lätt bli kladdigt, klumpigt och oförståeligt. Inom vissa IT-projekt förekommer det att utvecklarna skriver mindre kvalitativ kod som de tänker att de ska uppdatera och förbättra senare. Inom det agila sättet ska kvalitet istället uppnås och uppmärksammas under hela utvecklingsarbetet och därmed redan från början när kod skrivs (Martin 2012, s. 8).

Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande.

Det kan låta intuitivt felaktigt eller paradoxalt att försöka maximera det arbete man “inte gör”. Martin förklarar att detta handlar om att fokusera på det enkla och genomförbara snarare än de grandiosa visionerna eller potentiella framtida problem som ännu inte är nådda (2012, s. 8). Det som görs ska därmed försöka göras så enkelt som möjligt. Det som ska skalas bort, det vill säga inte göras, är det som på olika sätt är överambitiöst.

Bäst arkitektur, krav och design växer fram med självorganiserande team.

Den här principen är grunden för tanken om självorganiserande team inom den agila skolan. Ansvarsområden och roller tilldelas inte enskilda teammedlemmar uppifrån eller från utanför teamet (Martin 2012, s. 8). Istället väljer teamet själva hur arbete fördelas mellan medlemmarna i gruppen. I denna princip ingår också att alla får ge inspel till hela systemet och till varandras arbete, och att ingen är enskilt ansvarig (Martin 2012, s. 8). Det är samma fokus på samarbete som återfinns i den allra första principen.

Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter.

För att fungera som självorganiserande team krävs återkommande reflektion. Reflektion kring såväl produkt som arbete syftar till att förbättra teamets övergripande arbete. Här återfinns ett fokus på de förändringar som konstant uppstår i omvärlden och på det agila teamets förmåga att anpassa sig efter detta och välkomna förändring (Martin 2012, s. 8).

Bilaga 2 - Intervjuguide 1

Intervjuguide

- Berätta om dig själv och vilka organisationer och projekt du har jobbat med när det gäller agil omställning?
- Vad innebär det att arbeta agilt?
- → *Välj två konkreta erfarenheter, en från varje sektor.*
 - Ett projekt i taget:*
 - Vilken organisation var det?
 - Vad var din roll?
 - Berätta om hur processen gick till?
 - Både projekten, ett projekt i taget per fråga:*
 - Vad upplevde du fungerade bra?
 - Vad fungerade mindre bra?
 - Vad var den största utmaningen?
 - Hur gick det att få folk att arbeta på ett nytt sätt?
 - Fanns det motstånd mot omställningen?
 - Uppstod det några konflikter under arbetets gång?
- Tror du att det hade varit annorlunda att arbeta med omställningen om den hade skett i en offentlig myndighet/ett privat företag?
- Kan du själv sammanfatta det viktigaste du har berört under den här intervjun?

Bilaga 3 - Intervjuguide 2

Intervjuguide - uppdaterad

- Berätta om dig själv och vilka organisationer och projekt du har jobbat med när det gäller agil omställning?
- Vad innebär det att arbeta agilt?
- → *Välj två konkreta erfarenheter, en från varje sektor.*

Ett projekt i taget:

- Vilken organisation var det?
- Vad var din roll?
- Berätta om hur processen gick till?
- Var processen bara i utvecklingsteamet eller i hela organisationen?
- Varför påbörjades omställningen?

Både projekten, ett projekt i taget per fråga:

- Vad upplevde du fungerade bra?
- Vad fungerade mindre bra?
- Vad var den största utmaningen?
- Hur gick det att få folk att arbeta på ett nytt sätt?
- Fanns det motstånd mot omställningen?
- Uppstod det några konflikter under arbetets gång?
- Tror du att det hade varit annorlunda att arbeta med omställningen om den hade skett i en offentlig myndighet/ett privat företag?
- Kan du själv sammanfatta det viktigaste du har berört under den här intervjun?

Övrigt:

- Hur hanterar ni och påverkas av lagändringar?

Bilaga 4 - Matris med resultat

Förteckning över hinder och möjligheter

Hinder	Antal fall		
	Privat	Hybrid	Offentlig
Ledningen är inte med	2	1	1
Cheferna är dåliga	3		1
Förändringen kommer bara nedifrån			1
Förändringen sker bara i en del av organisationen	1		1
Ledningen har inte värderingarna	1	1	
Organisationsstruktur inte anpassad	3		1
Styrning fungerar ej/ej kompatibel	3		1
Systemintegration funkar ej	1		
För stark hierarki	2		1
Personal är orolig/rädd	3		2
Personal tar inte till sig/ändrar sig inte	2	1	2
Personal har begrepps- eller teorifobi			1
Saknas kunskap			1
Saknas tillit	1		1
Saknas driv		1	1
För få agila coacher			1
Legacy eller teknisk skuld	1	1	1
Det händer för mycket saker samtidigt			2
Organisationen är rädd att göra fel	1		1
Organisationen har ingen konkurrens			2
Organisationen är inte användarcentrerad	1		
Lagändringar behöver få första prio	1		1
Begränsade möjligheter att påverka hur något bestäms			1
Tar bara de delar man vill av det agila			1
För stora krav på product owner			1
Nedskärningar	1		
Jobbar inte kontextberoende, tar bara ramverk rakt av	1		

Omgivningen är inte agil	1		1
Tystnadskultur, medarbetare/chefer vågar inte göra fel	1		
Hot mot gamla maktstrukturer	1	1	

Möjligheter	Antal fall		
	Privat	Hybrid	Offentlig
Ledningen är med	1		2
Cheferna ställer om	1		
Förändringen kommer både uppifrån och nerifrån	1		1
Förändringen sker i en del av organisationen	2		1
Förändringen sker i hela organisationen	1		1
Ledningen har värderingarna	1		1
Organisationsstrukturen anpassas	1		
Personalen är trygg		1	
Personal sägs upp eller slutar	1		2
Personal vill förändra sig			1
Personal får arbeta nytt men utan att begrepp eller teori används för mycket	1	1	1
Personalen är inte rädd för att dela med sig av brister m.m.	1		1
Kompetensutveckling brett	1		2
Det finns tillit		1	
Det är tillräckligt många agila coacher	1		
Organisationen har konkurrens	3		
Måna om kvalitet			1
Anpassar till egen kontext	1	1	

Förteckning över områden med hinder och möjligheter

Område: Bristande ledarskap	
Hinder	Möjligheter
Ledningen är inte med	Ledningen är med
Cheferna är dåliga	Cheferna ställer om
Ledningen har inte värderingarna	Ledningen har värderingarna
Tystnadskultur, medarbetare/chefer vågar inte göra fel	

Område: Organisatoriska begränsningar	
Hinder	Möjligheter
Organisationsstruktur inte anpassad	Organisationsstrukturen anpassas
Styrning fungerar ej/ej kompatibel	
För stark hierarki	
Tar bara de delar man vill av det agila	
Jobbar inte kontextberoende, tar bara ramverk rakt av	

Område: Splittring	
Hinder	Möjligheter
Förändringen kommer bara nedifrån	Förändringen kommer både uppifrån och nerifrån
Förändringen sker bara i en del av organisationen	Förändringen sker i hela organisationen

Område: Negativ attityd bland personalen	
Hinder	Möjligheter
Personal är orolig/rädd	Personalen är trygg / Det finns tillit
Personal tar inte till sig/ändrar sig inte	Personal sägs upp eller slutar
Personal har begrepps- eller teorifobi	Personal får arbeta nytt men utan att begrepp eller teori används för mycket
Hot mot gamla maktstrukturer	Personal vill förändra sig
	Personalen är inte rädd för att dela med sig av brister m.m.

Område: Kunskapsbrist och personalmedverkan	
Hinder	Möjligheter

Saknas kunskap	Kompetensutveckling brett
För få agila coacher	Det är tillräckligt många agila coacher

Område: Kultur och krav i omgivningen	
Hinder	Möjligheter
Organisationen har ingen konkurrens	Organisationen har konkurrens
Organisationen är rädd att göra fel	
Omgivningen är inte agil	
Lagändringar behöver få första prio	
Begränsade möjligheter att påverka hur något bestäms	

Övriga hinder och möjligheter	
Hinder	Möjligheter
Systemintegration funkar ej	Måna om kvalitet
Saknas tillit	Anpassar till egen kontext
Saknas driv	Förändringen sker i en del av organisationen
Legacy eller teknisk skuld	
Det händer för mycket saker samtidigt	
För stora krav på product owner	