



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi  
*Psykologprogrammet*

# **Agil organisationsstruktur i ett globalt storbolag under förändring**

## **En kvalitativ analys av agil process och implementering**

**Johanna Tolf**

Psykologexamensuppsats. 2019

Handledare: Roger Persson

Examinator: Per Johnsson

## Sammanfattning

Agil organisering blir allt vanligare i arbetslivet och bland organisationer i varierade branscher i takt med ökad tilltro till och användning av informations- och kommunikationsteknologi. Dock saknas kunskap om hur medarbetarna upplever den agila organisationsstrukturen. Syftet med denna intervjustudie var att bidra med ny, fördjupad kunskap om hur agil organisationsstruktur upplevs genom att belysa och systematisera erfarenheter av agilt arbete, process och implementering i en agil verksamhet. Studien fokuserar på upplevelser hos sex medarbetare med titeln ”Scrum Master” i en svenskbaserad gren av en global komplex matrisorganisation. Information samlades in via semistrukturerade intervjuer. För att systematisera och dra slutsatser från datan gjordes en tematisk analys där fyra teman identifierades: *Teamet först, Nyckeln till framgång: ett agilt mindset, Att konstruera den professionella rollen och Närheten till Gemba – där värde skapas*. Resultatet går i linje med tidigare forskning om organisationsförändring som visar att ett sammansvetsat team kan underlätta för intern kommunikation, vilket påverkar produktions- och kvalitetsaspekter. I agila organisationsstrukturer tycks teamet kontinuerligt prioriteras framför individen. Denna studie belyser att individen dock är viktig att beakta för att optimera motivationsfaktorer i det dagliga teamarbetet. Studien tyder också på att implementeringen av agil organisationsstruktur skulle kunna effektiviseras genom att tydliggöra begreppskillnader, exempelvis mellan agila metoder och agilt förhållningssätt.

*Nyckelord:* agilitet, organisation, förändringsprocess, organisationsförändring, agilt förhållningssätt, agil metod, Scrum Master, tematisk analys

## Abstract

Agile principles are increasingly adopted by organizations in various industries as information and communication technologies evolve. However, little is known about aspects of the employee experience within the agile organizational structure. The aim of this study was to contribute with an in-depth understanding of how agile organizational structure can be experienced. Semi-structured interviews were conducted with six “Scrum Masters” in a Swedish based company within a global complex matrix organization in order to systematize experiences of agile work, process and implementation within the software sector. To systemize and draw conclusions from the data, a thematic analysis was made. Four main themes were identified from the data: *Prioritizing the team*, *Agile mindset: the key to success*, *Establishing the professional role* and *Gemba – where value begins*. The result is consistent with previous research about organizational change, which implies that unified teams facilitate more effective communication strategies, which influence an effective production process in relation to productivity as well as quality. Agile organizations seem to continuously prioritize the team in relation to the individual. However, the importance of acknowledging the individual in order to optimize motivational factors in the daily workgroup collaboration should be recognized. The implementation of agile organizational structure could be made more efficient by clarifying conceptual differences, for example by differentiating agile methodologies from agile mindset.

*Keywords:* agile structure, organization, change process, organizational change, agile mindset, agile methodology, Scrum Master, thematic analysis

## **Tack**

Stort tack till alla informanter för ert genuina intresse och engagemang i samband med ert deltagande. Tack för att ni valt att dela era erfarenheter och tankar med mig. Speciellt vill jag tacka min kontaktperson för att du tagit dig tid för rådgivning och administrering som möjliggjort denna studie.

Tack också till vänner, kollegor och familj som hejat, stöttat, lyssnat och läst med övertygande inlevelse längst med vägen.

Slutligen, tack till Roger Persson för handledning, omtanke och upplyftande ord under processen.

Författaren, Lund 2 augusti 2019

Inledning .....	1
En arbetsmarknad i förändring.....	1
Organisatoriskt förändringsarbete.....	2
Den agila organisationen.....	6
Agila metoder.....	9
Scrum. ....	9
Devops.....	11
Tidigare forskning om agil organisationsförändring .....	11
Föreliggande studie .....	13
Syfte och frågeställningar .....	14
Metod.....	14
Metodologisk bakgrund .....	15
Deltagare .....	15
Procedur och etiska överväganden.....	16
Intervjuguide .....	17
Dataanalys.....	17
Resultat .....	19
Teamet först .....	20
Parallella processer.....	21
Nätverk .....	22
Stabilitet .....	24
Nyckeln till framgång: ett agilt mindset .....	25
Värdeskapande .....	26
Agil i förhållande till agilitet.....	28
Att konstruera den professionella rollen .....	29
Ansvar och frihet.....	30
Att driva utveckling hos sig själv och andra .....	33
Närheten till Gemba – där värde skapas .....	34
Serva – inte leda .....	34
Individen i centrum .....	36

Att vara ett gott föredöme .....	38
Diskussion .....	38
Teamet först .....	39
Nyckeln till framgång: ett agilt mindset .....	40
Att konstruera den professionella rollen .....	40
Närheten till Gemba – där värde skapas .....	41
Är det okej att göra fel? .....	42
Individen kontra teamet .....	42
Metoddiskussion .....	43
Praktiska implikationer och förslag till fortsatt forskning .....	45
Slutsatser .....	46
Referenser .....	48
Bilaga 1 .....	53
Bilaga 2 .....	54

## **Inledning**

Förändring är en essentiell del av livet som kan betraktas i allt från långvariga evolutionära processer till kortare cykliska förlopp. Förändring kan ibland vara eftertraktat, ibland möta motstånd och ibland tvinga sig på (Lewis, 2011). Uttrycket att ”*Alt är förändring vnderkastadt*”, som härstammar från tidigt 1700-tal, indikerar att förändring ansågs väsentligt för den moderna människan redan för över trehundra år sedan (Hiärne, 1706, refererat i Svenska Akademiens Ordbok [SAOB], 1928).

I grund och botten innebär förändring enbart att ett tillstånd ändras och begreppet kan därför syfta till flera saker, till exempel skiften eller processer såväl i våra privata som professionella liv, ändringar i individer, grupper, organisationer och/eller i samhället i stort (Lewis, 2011). Vissa förändringar passerar närmast omärkbart, medan andra förändringar som till exempel olyckor, nedskärningar och uppsägningar har en enorm inverkan på våra liv och på sättet vi arbetar (Hirekhan, 2017).

Förändring kan också ses som ett medel för att möta samhällsliga utmaningar relaterade till bland annat politisk styrning, juridiska regler, filosofi, distribution av information, rättigheter och resurser. I arbetslivet kan förändring vara ett medel för att ta sig an utmaningar relaterade till kvalitet, effektivitet, kompetens och konkurrens (Lewis, 2011). För att stora, globala företag snabbt ska kunna anpassa sig efter marknaden och följa upp relaterade utmaningar testas i allt högre grad följsamma organisationsstrukturer (López-Martínez, Juárez-Ramírez, Huertas, Jiménez och Guerra-García, 2016).

### **En arbetsmarknad i förändring**

Ett område som de senaste 30 åren har genomgått flera märkbara förändringar är den svenska arbetsmarknaden. Villkoren på den svenska arbetsmarknaden har bland annat förändrats av en ökad tilltro till och användning av informations- och kommunikationsteknologi (IKT) (Allvin, Mellner, Movitz, Aronsson, 2012). Idag arbetar cirka 74 400 personer i Sverige inom mjukvaru- och systemutvecklingsindustrin, vilket gör det till ett av de tio vanligaste yrkena i Sverige (SCB, 2017). Det breda bruket av IKT i samhället och på arbetsmarknaden understöds också av numera allmänt utbredda managementfilosofier (till exempel New Public Management), vilka i samklang driver en utveckling som rör sig mot decentralisering, entreprenörskap och flexibilitet. Detta ökar kraven på medarbetare gällande deras förmåga till självständighet och service (Allvin, Mellner, Movitz, Aronsson, 2012).

Förändringen som pågår på arbetsmarknaden idag är knappast den första stora förändring som kunnat observeras i industrin och troligtvis inte den sista. Xu, David och Kim (2018), som i en artikel reflekterar över en eventuell kommande fjärde industriell revolution gör så i relation till tidigare industriella relationer. Enligt Xu et al. (2018) innebar den första industriella revolutionen en radikal förändring i mekaniska produktionsverktyg som ledde till ökad produktionskvantitet och globalisering. Flera aspekter av marknaden påverkades; tekniska, ekonomiska, sociala och politiska. Den andra revolutionen möjliggjorde genom massproduktion och elektrifiering satsningar på infrastruktur. Marknaden utvidgades och handel mellan länder ökade. Den tredje industriella revolutionen manifesteras av tjänstesektorns utökning i relation till produktionsindustrin som resultat av automatiserad produktion, IT och internet (Xu et al., 2018).

2016 myntades begreppet ”den fjärde industriella revolutionen” av nationalekonomen Klaus Schwab (2016). Schwab syftar på utvecklingen som sker inom teknologin. Artificiell intelligens, 3D printing, internet, nanoteknologi och bioteknologi bland mycket annat, bidrar likt tidigare industriella revolutioner till att de traditionella ramarna för att vara människa skiftar och människans sätt att leva, arbeta och relatera till varandra står inför en fundamental, global förändring (Schwab, 2016).

### **Organisatoriskt förändringsarbete**

Parallellt med förändringarna på arbetsmarknaden har arbetet med organisationsförändring inom organisationspsykologin förskjutits från grupp-utvecklingsarbete med analys och tillhandahållning av rekommenderade insatser, till att allt oftare involvera klienten, vilken ofta är en person med någon form av ledaransvar (Schein, 2015). Organisationens ledning är enligt Schein (2015) en nödvändig nyckel till att definiera organisatoriska problem och lösningar.

Ytterligare ett generellt mönster i utformningen av förändringsarbete inom organisationer är att arbetet tenderar att fokusera på allt mer komplexa uppdrag som har fokus på individbaserade insatser, även vid insatser som syftar till att främja relationsbyggande eller multikulturalism och/eller ledarskapsfärdigheter (Schein, 2015).

Relationen mellan individ och organisation präglas emellertid av mer än en individs motivation och en organisations villkor (Argyris, 1964, refererat till i Schein, 2015). Tyvärr saknas ofta förståelse för hur gruppdynamik påverkar strategiska och exekutiva resultat och



enskilda personer pekade ofta ut som ansvariga för ett misslyckat resultat trots att gruppens dynamik direkt påverkade resultatet (Schein 2015).

Organisationsförändring anses ofta nödvändigt för att utveckla verksamheten och för att bibehålla en hälsosam organisation. Vidare anses förändring vara av vikt för att nå måluppfyllelse och framgång samt för att undvika organisatoriska kriser (Lewis, 2011).

Förändringsprocessen kan emellertid trigga motstånd (Hon, Bloom & Crant, 2014; Harvey & Broyles, 2010). En del menar att det beror på att förändring inte kan anses vara en rationell process (Harvey & Broyles, 2010) och att förändring i sig utmanar de tre primära kriterier som krävs för rationalitet; 1) tydliga och otvetydiga mål, 2) inga konflikter över prioriteringar och 3) rikligt med resurser (Pfeffer & Lammerding, 1981, refererat i Harvey & Broyles, 2010). När förändringsinitiativ bemöts med motstånd istället för att accepteras av medarbetarna, kan det leda till att förändringen misslyckas. Det kan vara ett misslyckande i termer av att förändringen inte blir som avsett eller att det inte sker någon förändring alls eller att organisationen snabbt går tillbaka till att upprätthålla status quo. Minst en tredjedel av alla förändringsinitiativ i organisationer beräknas misslyckas (Choi, 2011), vilket antas bero på svårigheterna med att implementera förändringarna snarare än på förändringarna i sig självt (Klein & Sorra, 1996, refererat i Choi, 2011). Ofta underskattas individers roll för implementering av förändring i organisationer, då vissa nyckelpersoner kan ha stor betydelse för om förändringen implementeras eller ej (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate, & Kyriakidou, 2004).

Inom beteendevetenskaplig forskning och praktik arbetar man med konsekvenser för att implementera nya beteenden med hjälp av positiva och negativa förstärkare och försvagare, för att se till att det finns en uppenbar fördel för medarbetaren som ska implementera förändringen (Carlström, 2018).

I en studie gjord om medarbetare som går med på förändring trots att det inte finns uppenbar belöning gick 35 % av medarbetarna med på förändringen eftersom de visste att förändringen inte skulle spela någon roll för dem och 55 % av medarbetarna gick med på förändringen men gick sedan iväg för att sabotera för förändringen – de sa ja men menade nej (Harvey, 2001, refererat i Harvey och Broyles, 2010).

Det anses vara rationellt att undvika förändringen snarare än att engagera sig i den så länge det inte finns en uppenbar fördel för personen som ska implementera förändringen. Det är upp till den eller de personer som vill att förändringen ska implementeras – ”the change

agent(-s)” – att hitta något som kan motivera medarbetarna att acceptera förändringen och därmed lägga grunden till en framgångsrik implementering (Harvey, 2001, refererat i Harvey & Broyles, 2010).

Hur en individ reagerar på en förändring har förklarats av såväl kognitiva som miljömässiga teorier (Hobfoll, 1989). Sammantaget verkar responsen grunda sig i personlighet, perception och kontext. Människor strävar konstant efter att bibehålla, skydda och bygga upp resurser som ger behag och framgång (Hobfoll, 1989). Freud (1913) introducerade ”lustprincipen”, som innebär att människor strävar efter att uppfylla sina behov för att undvika ångest och obehag. En förändring som sker kan därför orsaka stress eftersom det innebär ett potentiellt eller verkligt hot mot de resurser som byggts upp (Hobfoll, 1989).

En betydande del av forskning om förändringsarbete i organisationer fokuserar också på change management. Dock varierar definitionen av change management. Ibland syftar change management på kompetensen hos en individ att leda en förändring. Andra gånger syftar change management till att belysa hur förändringsprocessen ser ut och bör initieras av initiativtagaren (Creasy, 2018). Eftersom förutsättningarna för förändring varierar beroende på organisatorisk miljö och sammansättning av individer i personalstyrkan, behövs olika förändringsmodeller och metodologier för att förstå den teoretiska bakgrunden till förändring (Schech-Storz, 2013, refererat i Galli, 2018).

Även i fall då en förändring uppfyller förutsättningarna för att implementeras framgångsrikt behöver förändringen inte bli en fördel. Initiativet kan påverka medarbetarnas arbetssituation genom attityder, processer, verktyg, platser, värderingar, kritiska beteenden, system, arbetsroller, kompensationer, rapporteringsstrukturer, förhållningssätt, mätverktyg eller prestation. Förändringens utfall kan således påverkas av hur väl individerna i organisationen tar till sig och adopterar förändringarna (Creasy, 2018).

Galli (2018) menar att förändring är oundvikligt i det professionella livet och att det är en förutsättning för att utvecklas. Proaktiva organisationer har ofta en förändringsplan i beredskap som täcker de tre väsentliga delarna i förändringen: organisationen, människorna och projektet. Vidare föreslår Galli en generell modell för organisationsförändring som följer fem steg: 1) identifiera behovet av förändringen 2) bestäm förändringens detaljer 3) närmandet av förändringen (här behöver motståndet identifieras) 4) implementering och 5) monitorering.

Kurt Lewin (1951) föreslår en välkänd modell i stegen Unfreeze – Change – Re-Freeze. Han menar att organisationer behöver tid att reflektera över förändringen innan organisationen ”tinar”. Lewin gör vissa antaganden. Det första antagandet är att det behövs en förändringsmotivator för att förändringen ska uppstå. Det andra antagandet är att medarbetarna är hjärtat av förändringen inom organisationen. Det tredje antagandet är att de som påverkas av förändringen behöver anpassa sig, inkorporera de nya processerna i en ny rutin och avbryta tidigare rutiner. Vidare menar Lewin att motstånd till förändring är vanligt, även med uppnåbara mål och att resurser måste finnas tillgängliga för att möta motståndet, som ofta uppstår i slutet av förändringsfasen.

En annan modell är Kotters 8 Step Change Model (Kotter, 1996), som är en utveckling av Lewins modell. De åtta stegen inkluderar:

*Steg 1. Create a sense of urgency.* I förändringens första fas är det väsentligt att förmedla behovet av förändring och skapa en känsla av att det är viktigt att få projektet i rullning.

*Steg 2. Create a core coalition.* För effektiv förändring behöver ledarna bygga en koalition för nå ut och skapa känslan av att det är nödvändigt att genomföra förändringen i resten av organisationen.

*Steg 3. Develop and form a strategic vision.* För att de anställda helhjärtat ska stötta förändringen, måste de förstå varför förändringen är betydelsefull. Arbetet börjar med att utveckla en strategisk vision.

*Steg 4. Communicate and share vision plans.* En förutsättning för att undvika ett grundläggande motstånd från medarbetarna är att ledningen också lyckas kommunicera den utarbetade visionen. Ledningen är ansvarig för att få medarbetarna att se fördelarna med att genomföra förändringen enligt den plan som de lagt upp. Förändringen kommer troligen inte att lyckas utan en välformulerad strategisk vision eftersom projektteamet eller organisationen är i behov av en översikt över förändringsprocessen.

*Steg 5. Empowering employees to act on the vision.* Medarbetarna måste tillåtas att testa nya idéer och behöver därför stöd från ledningen i att komma över hinder för att uppnå visionen.

*Steg 6. Generate short-term wins.* Medarbetarna behöver snabbt och tydligt se det positiva utfallet av förändringen, så att de själva upplever och förknippar förändringen med ett positivt utfall.

*Steg 7. Consolidate gains and produce more change.* Förändring är en kontinuerlig process. Därför måste ledningen ofta se till att vinster befästs och att organisationen inte faller tillbaka i gamla vanor.

*Steg 8. Initiate and set new changes.* För ett hållbart resultat som sträcker sig över tid måste förändringen förankras i organisationskulturen. Därefter kan nya förändringar initieras.

Det finns en mängd andra förändringsmodeller som används för att förklara implementering i organisationer. Stegen kan variera från tre till ett tjugotal, men de flesta modellerna tycks dock följa ett mönster som drivs genom tre faser: 1) analys, 2) planering och strategi, samt 3) implementering (Harvey & Broyles, 2010).

För att synliggöra och motverka eventuella kontextuella hinder innan implementeringen sker är det ofta väsentligt att se till så att organisationen arbetar med att klargöra kontexten genom att uppmärksamma färdriktning, färdigheter, förutsättningar och förstärkning (Carlström, 2018).

### **Den agila organisationen**

Digitaliseringen av arbetsmarknaden har möjliggjort snabbare marknadsprocesser och skapat ett ökat behov av följsamhet i olika IKT-lösningar, vilka måste tillpassas enskilda beställares behov. Detta har lett till att företag inom mjukvaruutvecklingsindustrin i allt större utsträckning anammar ”agila lösningar” (López-Martínez et al., 2016). Det betyder att företagets struktur organiseras med fokus på cykliska förlopp, kontinuerliga leveranser och flexibilitet i uppdrag (López-Martínez et al., 2016). Begreppet "agilt" kommer från det engelska ordet ”agility”, som betyder smidighet, och används synonymt till iterativa och lättroliga metoder.

De agila metoderna kontrasterar till den traditionella approachen då man arbetar med ”vattenfallsprincipen” – vilket innebär ett dokumentdrivet arbetssätt då man arbetar i en sekvens, i kontrast till det agila arbetssättets cykliska förlopp (Larman & Basili, 2003).

Idag gör de allra flesta organisationer anpassningar i riktning mot agila metoder. Förutom en större följsamhet tyder studier också på att organisationer med agil organisationsstruktur levererar produkter med bättre kvalitet till lägre kostnad (López-Martínez et al., 2016).

Vattenfallsprincipen, som också kallas ”den traditionella principen”, sätter stort fokus på strikt kravspecifikation och tydliga faser med test, installation och utvärdering vid projektets slutfas (van Vliet, 2000, refererat i Svernell & Vaarala, 2014). Vanligt är att

projektgruppen gör en förstudie och utvecklar en plan med design och konstruktionsaspekter som gruppen sedan genomför med slutmålet att leverera en produkt, vilket sammanfaller med projektets avslut och projektgruppens avveckling. Underhåll av produkten sker ofta helt eller delvis efter projektets avslut. Vattenfallsprincipen är en linjär metod som har fått sitt namn efter det enkelriktade flödet mellan de olika projektfaserna (van Vliet, 2000, refererat i Svernell & Vaarala, 2014).

Agilitet anses bygga på två huvudfaktorer; anpassningsbarhet och fokus på människan. I det agila manifestet, som utvecklades av 17 mjukvaruutvecklare 2001, framhäver man fyra huvudprinciper: 1) Individer och interaktioner framför processer och verktyg, 2) Fungerande programvara framför omfattande dokumentation, 3) Kundsamarbete framför kontraktsförhandling och 4) Anpassning till förändring framför att följa en plan (Agile Sweden, 2001).

*Princip 1: Individer och interaktioner framför processer och verktyg.* Den första principen beskriver att medarbetares behov och kommunikation ska prioriteras framför metoder. Medarbetares samarbete, sammanhållning, en gemensam målbild och delade mentala modeller har kopplats till förbättrad total arbetsprestation av team i mjukvaruutvecklingsindustrin (Dingsoyr, Faegri, Dyba, Haugset & Lindsjorn, 2006).

*Princip 2: Fungerande programvara framför omfattande dokumentation.* Agila lösningar möjliggör flexibilitet i förhållande till beställningsordern, vilket gör förändringar mer lätthanterliga i organisationer som arbetar i snabbt förändrande miljöer. I praktiken innebär det att flera delleransers av systemet utvecklas successivt, vilket möjliggör att olika faser kan bedrivas cykliskt eller parallellt och leverans till kunden kan ske med tätare intervaller. För att inte hindra den snabba leveransen från att ske, prioriteras produkter före dokumentation (López-Martínez et al., 2016).

*Princip 3: Kundsamarbete framför kontraktsförhandling.* I en agil organisation har kunden möjlighet att ge kontinuerlig feedback på produkten redan från början av processen. Att glädja kunder genom att kontinuerligt skapa värde för dem och deras användare är en av de viktigaste grundpelarna för agilitet i en organisation (Denning, 2018).

*Princip 4: Anpassning till förändring framför att följa en plan.* För att arbeta agilt måste hela organisationen ha ett agilt mindset och funktion. Målet är att olika agila team ska arbeta interaktivt i alla led (Denning, 2018).

De fyra huvudprinciperna har utvecklats utifrån tolv grundsatser som ligger till grund för det agila manifestet och har arbetats fram av samma 17 mjukvaruutvecklare (Agile Sweden, 2001):

- 1) Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara.
- 2) Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel.
- 3) Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre.
- 4) Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet.
- 5) Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort.
- 6) Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet.
- 7) Fungerande programvara är främsta måttet på framsteg.
- 8) Agila metoder verkar för uthållighet. Sponsorer, utvecklare och användare skall kunna hålla jämn utvecklingstakt under obegränsad tid.
- 9) Kontinuerlig uppmärksamhet på förstklassig teknik och bra design stärker anpassningsförmågan.
- 10) Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande.
- 11) Bäst arkitektur, krav och design växer fram med självorganiserande team.
- 12) Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter.

I agila organisationer förutsätts att teamet självt initierar och genomför de flesta förändringar samt att förändring är ett konstant tillstånd med kontinuerliga feedbackprocesser (López-Martínez et al., 2016). Det kontrasterar mot den mer klassiska vattenfallsprincipen då arbetet utgår från kravspecifikationen och utvärdering sker först i efterhand (van Vliet, 2000, refererat i Svernell & Vaarala, 2014) med följderna att det många gånger är olika personer som utvecklar en produkt och som korrigerar och tar emot feedback om produkten i efterhand (Diel, Marczak & Cruzes, 2016).

Trots att agilitet många gånger beskrivs som ett svar på marknadens behov av ständig förändring eller det ökade behovet av följsamhet i olika IKT-lösningar, finns det spår av agila arbetssätt redan från 1950-talet (Larman & Basili, 2003).

Även om agilitet härstammar från mjukvarubranschen har det agila arbetssättet också kommit att anammas i andra branscher. Det talas då synonymt om agilitet som mindset eller förhållningssätt. Man syftar då på flexibilitet och kundnärhet som utgångspunkt (Hahn, 2016a).

Ett agilt förhållningssätt innebär att medarbetarna tar ansvar för att genomföra förbättringar i sin egen arbetsmiljö (Zieris & Salinger, 2013). Det har gjort att även organisationer som inte arbetar med en specifik agil metod ändå kan arbeta agilt med vissa inslag i verksamheten, så länge de har ett förhållningssätt som går i linje med de agila huvudprinciperna. Några exempel på företag som anammat detta är SEB och Handelsbanken (Hahn, 2016b). Behovet av att definiera ett agilt förhållningssätt, eller mindset, och kontrastera detta från agila metoder blir mer och mer påtagligt. Agila metoder kan följas till punkt och pricka, vilket skulle kunna indikera en ovilja att frångå planen och därmed en rigid, snarare än agil, organisation. På liknande sätt kan en traditionell, rigid metod tillsammans med ett agilt mindset innebära att planen frångås och flexibiliteten ökar (McIntosh, 2016). Några organisationer som anammat det agila tankesättet och arbetar med agila metoder är Netflix, Spotify och Sony (jmf. McPeak, 2018; Kniberg & Ivarsson, 2012; Jönsson, 2013).

### **Agila metoder**

Trots att medarbetare ska prioriteras framför verktyg, finns det en uppsjö av agila metoder som används inom mjukvaruutvecklingsindustrin. Några exempel är Scrum, Extreme programming, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal och Kanban. En metod anses i allmänhet vara agil då upphovsmannen bekänner sig till de agila värderingarna. Därmed är metoderna kompatibla och anses fungera optimalt, men inte enbart, med användare som också praktiserar ett agilt förhållningssätt (Nyman, 2010).

**Scrum.** Scrum är den agila metod som är mest populär (López-Martínez et al., 2016). Enligt *The Scrum Guide: The Rules of the Game*, författad av grundarna Schwaber och Sutherland (2017) är Scrum designat för att optimera flexibilitet, kreativitet och produktivitet samt maximera feedbackmöjligheterna från kund. Scrum har använts sedan 1990-talet och dess grundare är två av de 17 mjukvaruutvecklare som 2001 utvecklade och skrev under det agila manifestet (Schwaber och Sutherland, 2017).

I ramverket ingår ett team som består av en Scrum Master, en produktägare samt ett utvecklarteam ("teamet"). Scrum Mastern är ansvarig för att möjliggöra för teamen att förstå och bruka Scrum, produktägaren är ansvarig för kommunikation mellan beställaren (kunden) och teamet, och teamet är ansvarigt för själva produktionen av det som ska levereras (Schwaber & Sutherland, 2017).

Schwaber och Sutherland (2017) beskriver vidare att teamen är självorganiserande och kross-funktionella. Det innebär att de själva väljer hur de arbetar snarare än att få direktiv från någon utanför teamet och att de kommunicerar med kunden via produktägaren. De menar också att Scrum är optimerat för att användas av DevOps-team (se nedan).

I Scrum finns en produktbacklog, som är en beställningslista på allt som behövs göras till produkten samt i vilken ordning detta ska göras. Produktägaren är ansvarig för alla aspekter av produktbackloggen, inklusive dess innehåll och prioriteringsordning (Schwaber & Sutherland, 2017).

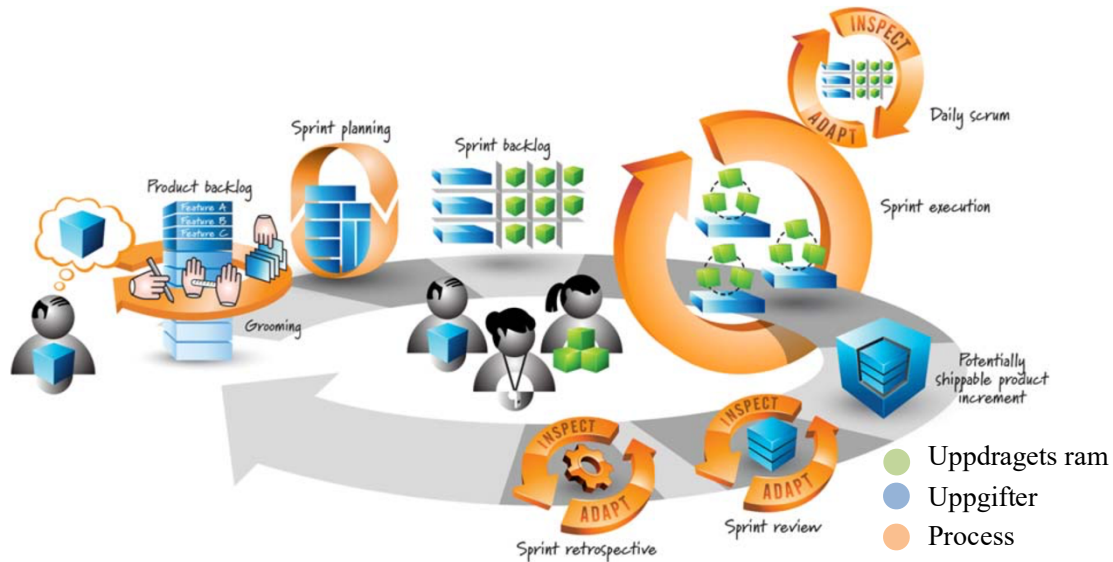
Arbetet delas in i cykler som kallas sprintar. En typisk sprintcykel enligt Scrum illustreras av Figur 1. En Scrum-sprint är optimalt 2-4 veckor lång och har samtidigt 24-timmars cyklar, då man träffas på dagliga 15-minutersmöten som kallas daily stand-ups. Daily stand-ups syftar till att teamet ska reflektera över och utvärdera vad som är aktuellt just nu och om något bör justeras. Det kan till exempel vara om teamet har ett hinder som de behöver hjälpas åt att undanröja. Daily stand-ups är en av de händelser som i Scrummetodiken kallas "ceremonier" (se Figur 1). Ytterligare en ceremoni är sprintplanering, som syftar till att besvara frågorna "Vad är målet med nästa sprint?", "Vad kan levereras i nästa sprint?" och "Hur ska arbetet som behövs för att leverera det uppnås?". I sprintplaneringen utgår man från produktbackloggen (Schwaber & Sutherland, 2017).

I Scrum finns också en sprintbacklog, som består av de punkter i produktbackloggen som är utvalda för den pågående "sprinten" samt en plan för att leverera dessa och för att nå sprintmålet. Teamet modifierar sprintbackloggen under sprintens gång, efterhand som de lär sig mer om arbetet som krävs för att nå sprintmålet (Schwaber & Sutherland, 2017).

I Scrum ingår också en sprint review, då produktägaren, teamet och andra intressenter kan se över om produktbackloggen behöver ändras för att optimera värdet. Här ser man bland annat över vilka poster från produktbackloggen som blivit klara och vilka som är kvar att genomföra, vad som gått bra, om marknaden ändrats och man behöver förändra någonting (Schwaber & Sutherland, 2017).



Sprintretrospektiv är den sista ceremonin, då teamet utvärderar i relation till personer, relationer, process och verktyg. En plan för att implementera förbättringar inför nästa sprint skapas gällande hur teamet ska utföra sitt arbete (Schwaber & Sutherland, 2017).



Figur 1. Sprintcykeln. Från *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*, av K. S. Rubin, 2013, Upper Saddle River: Addison-Wesley. Copyright 2012 av Kenneth S. Rubin and Innolution LLC. Använd med tillstånd.

**Devops.** DevOps, en sammandragning av Development och Operations, är en agil mjukvaruutvecklingsmetodologi som i hög grad möjliggör kundspecifika leveranser genom att kombinera mjukvaruutvecklingskompetens (Dev) med kompetens inom operativa IT-processer (Ops). DevOps möjliggör en organisation med kapacitet att bygga, testa och lansera produkter ofta, snabbt och tillförlitligt i samråd med kunderna. I praktiken kan DevOps innebära att ett team med blandad kompetens arbetar tillsammans på daglig basis, sitter bredvid varandra och kommunicerar via fysiska samtal istället för via mejl. Graden av multiprofessionalitet avgörs av uppdrag, då behovet av olika kompetenser kan skilja sig åt i olika teamsammansättningar beroende på vad som ska levereras.

### Tidigare forskning om agil organisationsförändring

Ett flertal studier på agil organisationsverksamhet visar hur medarbetarna påverkas av att arbeta agilt i termer av förändrat beteende gällande frekvensen i användande av mjukvaruprogram och intern kvalitetssäkring (Laukkanen, Itkonen, Lassenius, 2017).

I tidigare forskning har man betonat vikten av att förutse kulturella förändringar som sker i samband med utvecklingen av DevOps, eftersom det kan få avgörande betydelse för huruvida implementeringen av metoden överhuvudtaget är möjlig (Ebert, Gallardo, Hernantes & Serrano, 2016). Faktorer som anses påverka kulturen är den transparenta arbetsprocessen, som innebär att kunderna har kontinuerlig insyn i utvecklingsprocessen. Det bedöms även vara förändring som uppkommer i nya samarbeten, då representanter från flera olika enheter, med olika organisationskulturer, möts (Kuusinen et al., 2018). Forskning verkar också tyda på att intern kommunikation korrelerar med teameffektivitet och tillfredsställelse (Choi, Kim & Kim, 2018).

För att nå framgång har tidigare forskning om övergång till – och drift av – agila verksamheter understrukt behovet av att verksamheten kontinuerligt mäter utvecklingen och på så sätt får relevant feedback (Perera, Bandara & Perera, 2016). Vidare har denna forskning betonat vikten av att feedbacksystem skapas internt, så att medarbetare kan komma till uttryck. Medarbetare som är trygga i att det finns en fungerande process för att ta tillvara på deras input till verksamheten och som upplever att kommunikation sker utan skuldbeläggning har bättre förutsättningar för att etablera fungerande samarbeten på arbetsplatsen (Perera, Bandara & Perera, 2016).

Det har också föreslagits att en förändring till en agil organisation kan innebära konflikter hos medarbetarna som uppstår till följd av såväl oro för vad det nya kommer att medföra och känslor för att förlora kontrollen i sin nya arbetsroll (Lindström, 2017). Kausaliteten verkar dock inte vara utredd i frågan. Faktorer som relaterar till mindre konflikter och oroskänslor är god intern kommunikation, samverkan, kultur och bra samarbete (Hussaini, 2014).

För medarbetarna har förändring till en agil organisation också setts bidra till ökad tidspress och lägre kundnöjdhet, trots att studier visar att kvaliteten på produkterna stämmer bättre överens med vad kunderna söker (Laukkanen, Itkonen, Lassenius, 2017). Precis vad detta beror på verkar vara outforskat. Hur medarbetarna påverkas av ett föränderligt organisationsklimat eller i samband med övergången till att arbeta med agila metoder tycks också vara outforskat. Fältet kritiserar för att sällan teoretisera psykologiska faktorer som motivation och beteenden hos betydelsefulla aktörer vid studier om organisationsförändring (Bögel & Upham, 2018).

Många teoretiker, forskare och konsulter inom bland annat psykologi, management, sociologi, ekonomi, teknologi och kommunikation har undersökt och skrivit om hur förändring kan implementeras i organisationer (Lewis, 2011; för ett urval av dessa se t.ex. tidigare nämnda López-Martínez et al., 2016; Schwab, 2016; Choi et al., 2018). Tekniska discipliner använder sig i allt större utsträckning av psykologiska teorier som till exempel belyser ledarskap och reaktioner på förändring, för att belysa viktiga aspekter av förändring inom agila organisationer (Nilsson & Sjöström, 2018). Tyvärr är annars viktiga fynd ofta isolerade inom discipliner, vilket leder till begränsningar (Lewis, 2011).

Det kan därför vara av vikt att undersöka upplevelsen av förändringsprocessen hos medarbetarna i strukturerad form och med hänsyn till tidigare forskning från flera discipliner, för att bidra med kunskap om hur människan påverkas i en agil organisationsstruktur och optimera förutsättningarna för en mer effektiv och trivsamt förändringsprocess.

### **Föreliggande studie**

Studien som presenteras i denna uppsats sätter fokus på agila team som arbetar med metoden Scrum. Studien utgår från medarbetare i rollen Scrum Master, som arbetar i multikulturella team med både konsulter och fast anställda. Företaget arbetar med Scrum som metod men rollen sägs också innefatta agilt coachande. Dock finns även en specifik roll som syftar till att underlätta implementeringen av en agil organisationsstruktur hos medarbetarna, som kallas ”agil coach”. Agil coach finns traditionellt sett inte i Scrum men nämns i studien eftersom några av informanterna refererar till denna roll. Rollen som agil coach skiljer sig från Scrum Master-rollen då den inte är knuten till specifika team utan istället fokuserar på en bredare överblick av det agila förhållandet i verksamheten (Elliott, 2016).

Studien har genomförts i en global komplex organisation med svenska rötter. Företaget fungerar som en intern serviceleverantör till ett moderbolag i en större matrisorganisation. Studien avser att undersöka upplevelser av struktur, process och implementering. Vidare undersöks upplevda skillnader jämfört med tidigare erfarenheter av organisationsförändring i icke-agila team, för att öka förståelsen för hur agilitet i organisationen kan implementeras effektivt och framgångsrikt i relation till medarbetarna.

Sedan knappt ett år tillbaka genomförs en successiv implementering av ett nytt arbetssätt som inkluderar agila DevOps-team. Ambitionen är att samtliga medarbetare inom några år ska arbeta i konstanta agila team och lämna arbetet i tillfälliga vattenfallsprojekt

bakom sig. I samband med detta föreligger varsel. Många är just nu undrandes inför huruvida de kommer få behålla sin tjänst eller ej.

Under tiden som den stora organisationsförändringen sker, förväntas också agilitet i sig medföra kortare, cykliska förändringsprocesser som gör att det agila arbetssättet fördjupas successivt. Eftersom medarbetarna kommit olika långt i processen mot en agil organisationsstruktur är företaget i ett läge då upplevelsen av agil organisationsstruktur och förändringsarbetet som drivs kan vara av praktiskt värde att systematisera. Medarbetarnas kunskap om implementering och förändring kan bidra till att öka kunskapen om hur förändringsprocessen förbättras och genomförs på ett effektivt sätt i relation till såväl produktivitet som kvalitet.

Med förändringsprocess avser här en kedja av aktivitet som syftar till att bära en organisation, grupp eller individ genom en transformation, till ett framtida tillstånd – oavsett grad av önskvärdhet. Förändringsarbete definieras som allt arbete som kan kopplas till denna process som delvis eller helt integreras i processen. Förändringsarbete i organisationer är en dynamisk process som har undersökts och förklarats på olika sätt med fokus på ledning, team och medarbetare (Forsyth, 2013; Galli 2018).

### **Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att bidra med kunskap om förändring i agil organisationsstruktur, genom att belysa och systematisera erfarenheter av förändringsprocess och implementering i en agil verksamhet.

Arbetet utgår från följande huvudfrågeställning:

Hur upplevs agil organisationsstruktur för medarbetarna i rollen Scrum Master?

Samt två underfrågeställningar:

- 1) Hur upplevs processen i agilt arbete?
- 2) Vad upplevs effektivisera och underlätta för lyckad implementering av agilitet i en verksamhet?

### **Metod**

Då uppsatsens huvudsakliga syfte var att undersöka medarbetarnas upplevelse av agil organisationsstruktur valdes en kvalitativ forskningsmetodologi med semistrukturerade intervjuer väl för syftet (Dalen, 2015). Analysmetoden som användes var tematisk analys.

Willig (2013) beskriver tematisk analys som ett sökande efter teman som uppstår som viktiga för beskrivning av fenomenet av intresse.

### **Metodologisk bakgrund**

Detta avsnitt behandlar och klargör studiens teoretiska och epistemologiska bakgrund och belyser antaganden som gjorts i samband med studien, vilket är av vikt eftersom tematisk analys karaktäriseras av stor teoretisk flexibilitet. Metoden kan användas över ett urval teoretiska och epistemologiska hållningar (Braun & Clarke, 2012) och forskaren måste bestämma vad de identifierade temana representerar eftersom metoden annars förlorar sitt värde utan den teoretiska kontext i vilken datan analyserats. Det är också av vikt att beskriva den metodologiska bakgrunden eftersom en kvalitativ ansats påverkas av informantens och forskarens roll i processen (Willig, 2013).

Den epistemologiska hållningen som användes i denna uppsats var kritisk realism, vilket innebär att ett antagande görs om att den insamlade datan ger viss information om hur saker och ting verkligen finns och att den tematiska analysen ger uttryck för erfarenheter av dessa processer. Det innebär också att processer kan existera utanför deltagarnas (såväl som författarens) medvetande och således kräver analys av data för att dra slutsatser om fenomenet. Inom kritisk realism ses analysen som ett sätt att upptäcka vilka mönster och strukturer som kännetecknar datan. Studien gör inget anspråk på att förklara en objektiv generaliserbar verklighet, utan erkänner att den insamlade datan inte ger direkt åtkomst till denna verklighet och att frågor, observationer och tolkningar som görs av författaren är selektiva och påverkar resultatet (Willig, 2013).

Såväl analys som rapportering har utförts utifrån en reflexiv hållning. En reflexiv hållning innebär att forskaren och forskarens förståelse och process har tagits i beaktande i relation till resultatet och dess utformning (Pope & Mays, 2006).

### **Deltagare**

Totalt deltog sex informanter. För att få delta i undersökningen skulle informanterna vara fast anställda, arbeta helt eller delvis i rollen Scrum Master (oavsett formell anställning), samt vara kopplad till ett eller fler agila team på verksamheten. Scrum Master är en relativt ny roll på företaget, vilket innebär att urvalet var begränsat. Av fem identifierade tillfrågades alla, varpå samtliga valde att delta i studien. Erfarenhet av rollen som Scrum Master på företaget varierade mellan cirka 6-24 månader. Tidigare erfarenhet av agila organisationer varierade från ingen alls till flera år. Deltagarnas ålder varierade mellan cirka 25-50 med ett

medelvärde av 39. Av deltagarna var fördelningen mellan könen två män och fyra kvinnor. Närmre beskrivning av deltagarna undviks för att bevara anonymiteten hos informanterna.

### **Procedur och etiska överväganden**

Författaren kom slumpmässigt i kontakt med företaget via en kontaktperson som eventuellt var intresserad av att delta i en studie inom organisationspsykologi. Kontaktpersonen hade via gemensamma kontakter uppmärksammat att en sådan studie skulle genomföras och var intresserad av att undersöka upplevelser under förändringen som nu sker på arbetsplatsen. Ett informationssamtal hölls på företaget då möjligheter och hinder för att genomföra studien identifierades, frågeställningen avgränsades och företagets policy angående anonymitet vid medverkan i studier diskuterades. Anonymiteten komplicerades av ett lågt deltagarantal, vilket innebär att informanterna lättare kan identifieras. Avdelningen som dataunderlaget kommer ifrån är stor men den andel som redan övergått till att arbeta med DevOps är liten, vilket innebär ytterligare en risk för anonymiseringen av dataunderlaget. Möjligheter för att minska risken för identifikation diskuterades och ambitionen var att begränsa individuella data.

För att undvika att enskilda deltagare kan identifieras i såväl det offentliga materialet som i arbetsmaterialet har alla namn tagits bort eller bytts ut. Vissa citat har också reviderats i det publicerade materialet.

När frågeställningen och inklusionskriterierna bestämts gav en kontaktperson på företaget förslag på deltagare som uppfyllde kriterierna. Fem informanter rekryterades via kontaktpersonen på företaget. En sjätte person som uppfyllde inklusionskriterierna och som identifierades av en av informanterna rekryterades senare.

Intervjuerna ägde rum under två veckors tid mellan mars och april och genomfördes under informanternas betalda arbetstid. Samtliga intervjuer utfördes av författaren till denna uppsats. Intervjuerna ägde rum i möteslokaler på deltagarnas arbetsplatser. Samtliga intervjuer spelades in med ljudupptagning med hjälp av en diktafon.

Innan ljudupptagning startade togs ställning till vissa etiska överväganden i enlighet med vad Willig (2013) och Vetenskapsrådet (2017) föreslår gällande inspelat material. I allmänhet förespråkas klarhet, ordning och struktur gällande insamlat material och i synnerhet öppenhet gentemot informanterna när det kommer till hur det inspelade materialet ska användas. Informanterna hade fått vissa frågor besvarade via mejl samt mer djupgående muntlig information om författaren, studiens syfte, frivilligt deltagande, konfidentialitet,

återkoppling samt inspelning. En blankett för informerat samtycke (Bilaga 1) användes för att säkerställa att samtliga informanter givit sitt medgivande till studien samt är medvetna om att de när som helst kan dra tillbaka detta. Materialet har behandlats konfidentiellt, vilket innebär att känslig information och information som inte har direkt relevans för uppsatsen har exkluderats.

### **Intervjuguide**

För att undersöka upplevelsen av agil organisationsstruktur hos medarbetarna genomfördes en semistrukturerad intervju. Metoden möjliggör interaktion med informanterna och lämpade sig då ämnet ansågs relativt outforskat (Dalen, 2015). En intervjuguide (Bilaga 2) utformades inför intervjuerna. Intervjuguiden innehöll de centrala frågor som tillsammans ansågs täcka de viktigaste områdena men också lämna plats för vad informanterna själva verkade anse vara av relevans för ämnet. Innehållet avgjordes efter tidigare forskning samt författarens förståelse och intresse för frågeställningen samt deltagargruppen.

Guidens utformning konstruerades enligt ”Områdesprincipen”, som enligt Dalen (2015) kan bidra till att informanterna öppnar sig. Områdesprincipen innebär att intervjun börjar med frågor som är mer neutrala för att få informanten att känna sig bekväm. Ett exempel på en sådan fråga var ”Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?”. Efter hand fokuserar intervjun mer på och ringar in området som är av intresse. Vid slutet av intervjun blev frågorna återigen mer generella (Dalen, 2015). Intervjuguiden testades i en pilotintervju med en deltagare som inte uppfyllde samtliga inklusionskriterier. Pilotintervjun exkluderades från resultatet och intervjuguiden godkändes med smärre revideringar som bidrog till dess nuvarande utformning (se Bilaga 2).

Intervjufrågorna ställdes utifrån intervjuguiden med utrymme för att fördjupa vissa områden efterhand. Informanterna hade också möjlighet att lägga till eller fördjupa information i slutet av intervjun.

Efter intervjuerna transkriberades allt auditivt material och fördes in som textfiler i analysverktyget Nvivo. Namn på deltagare och företag togs bort eller ersattes av kodade namn.

### **Dataanalys**

Analysen av data gjordes med en tematisk analys, vilken lämpar sig för att systematiskt identifiera, organisera och få insikt i mönster som kan betraktas i ett set av data (Braun & Clarke, 2012).

Analysen gjordes med en induktiv ansats, vilket lämpar sig för en semantisk nivå av kodning (Braun & Clarke, 2006). En induktiv ansats innebär att analysen görs utifrån en bottom-up ansats och att de teman som framkommer är väl grundade i datan och inte förutbestämda utifrån ett teoretiskt kodningssystem (Willig, 2013). Braun och Clarke (2012) menar dock att det inte är möjligt att ha en helt induktiv positionering, eftersom forskaren alltid har någon form av förförståelse gällande datan som är omöjlig att ignorera helt.

Vid analysen var målet att komma så nära informanternas upplevelser som möjligt och att få en förståelse för vad som ”finns där” snarare än att leta efter dolda underliggande strukturer. Det innebär att tolkningen gjorts utifrån en empatisk hållning (Willig, 2013).

Att använda tematisk analys som verktyg i analysen var ett beslut som fattades på flera grunder. Dels anses det vara ett teoretiskt och metodologiskt obundet verktyg (Braun & Clarke, 2006), vilket är en fördel då obundenheten ger större flexibilitet vid användningen av metoden. Tematisk analys inkluderar ofta såväl förutsedda som oförutsedda teman vid analysen (Pope, Ziebland & Mays, 2006). Det innebär att analysmetoden lämpar sig för att undersöka relativt utforskade områden, vilket medarbetarupplevelsen av agil organisationsstruktur tycks vara.

Den tematiska analysen genomfördes efter Braun och Clarkes (2006) sex steg, som var och en inte är unika för tematisk analys, då vissa också är väsentliga för andra kvalitativa metoder. Det som karaktäriserar den tematiska analysen är snarare processen i sin helhet, som börjar med att forskaren börjar notera och leta efter meningsfulla mönster i datan (Braun & Clarke, 2006). Således analyserades data genom att det insamlade materialet lästes upprepade gånger och ljudfilerna lyssnades igenom två gånger, för att datan skulle bli bekant. Detta bör enligt Braun och Clarke (2006) göras för att forskaren ska börja se data som data. Pope, Ziebland och Mays (2006) menar att analysen påbörjas redan vid insamlingen av data och att analysprocessen sker parallellt, vilket i detta fall stämmer då en del koder konstruerades redan under insamlingen. Anteckningar om materialet samt vissa frågeställningar om datan konstruerades under läsningen för att få en initial bild av datan (Braun & Clarke, 2006).

För att generera initiala koder användes analysprogrammet Nvivo. Datans kodades på en semantisk nivå, vilket innebär att koderna var mer deskriptiva än tolkande (Braun & Clarke, 2012). Datans kodades med hänsyn till Braun och Clarkes (2012) tre viktigaste aspekter att ta hänsyn till vid kodning: inkludering, noggrannhet och systematik, genom att datan flera gånger arbetades igenom och koderna reviderades efterhand.



För att söka efter teman användes i första hand Nvivo. Sökandet var en aktiv process med målet att konstruera välgrundade teman som fångar upp viktiga mönster i datasetet och som är relevanta för forskningsfrågan, i enlighet med Braun och Clarke (2006). Meningsfulla, relevanta teman konstruerades sedan med hänsyn till den kritiskt realistiska epistemologiska hållningen (Willig, 2013).

När preliminära teman satts, gjordes flera ansatser att strukturera datan med hjälp av listor och tankekartor för att få en överblick över vad temana säger och hur de relaterar till varandra. Flera teman bedömdes då belysa samma strukturer i datan och slogs ihop till ett tema. Vissa teman togs också bort eftersom de bedömdes för snäva, för långt utanför forskningsfrågan eller för spretiga. En del data passade istället bättre i andra teman. I relation till forskningsfrågan är ambitionen att de utvalda temana har fångat de viktigaste elementen av datan och den övergripande tonen i datan (vilket också går i linje med vad som föreslås av Braun & Clarke, 2012). Materialet lästes igenom en sista gång för att bedöma om utvalda teman fångar essensen i hela datasetet eller en aspekt av detta (Braun & Clarke, 2012). Därefter justerades ett tema ytterligare en gång och temana bedömdes därefter matcha de tre kriterierna.

För att definiera teman i den tematiska analysen begränsades de utvalda temana, så att de inte skulle ge anspråk på att förklara för mycket (Braun & Clarke, 2012). Temana ansågs vara relaterade till varandra, men inte överlappa varandra och forskningsfrågan ansågs vara i fokus. Rubriksättningen har utformats efter Braun och Clarkes (2012) riktlinjer. Tonvikten har dock varit att rubrikerna ska vara informativa och koncisa snarare än fyndiga.

Utdrag ur datan valdes ut för att presenteras men byttes också delvis ut efterhand. Eftersom kvalitativ data inte pratar för sig själv har en ansats gjorts för att dela det analytiska narrativet i rapporten: vad är viktigt och varför (Braun & Clarke, 2012).

## **Resultat**

Utifrån den tematiska analysen identifierades fyra huvudteman som tillsammans beskriver medarbetarnas upplevelse av agil organisationsstruktur. Dessa huvudteman är a) *Teamet först*, b) *Nyckeln till framgång: ett agilt mindset*, c) *Att konstruera den professionella rollen* och d) *Närheten till Gemba – där värde skapas*.

Vardera tema har två till fyra underteman (se Tabell 1), som är väsentliga att ta i beaktande för att förstå innehållet av informanternas upplevelser.

Tabell 1. Resultatöversikt av identifierade huvudteman och underteman.

Huvudtema	Undertema
Teamet först	Parallella processer Nätverk Stabilitet
Nyckeln till framgång: ett agilt mindset	Värdeskapande Agil i förhållande till agilitet
Att konstruera den professionella rollen	Ansvar och frihet Att driva utveckling hos sig själv och andra
Närheten till Gemba – där värde skapas	Serva – inte leda Individen i centrum Organisationen som enhet Att vara ett gott föredöme

Det första temat, *Teamet först*, beskriver upplevelser av en tydlig prioriteringsordning i verksamheten och vad informanterna identifierar som orsaker och konsekvenser av detta. Temat handlar också om hur teamets utveckling och förändringsprocesserna i den agila organisationen relaterar till varandra och kan ses som parallella cykliska förlopp, vilket också kan förklara varför medarbetarna anser att teamet måste prioriteras i en agil verksamhet.

Det andra temat, *Nyckeln till framgång: ett agilt mindset*, beskriver upplevelser av det agila mindsetet och hur detta är väsentligt för ett agilt arbetssätt samt hur detta kan hindra såväl som facilitera en agil organisationsstruktur.

Det tredje temat, *Att konstruera den professionella rollen*, beskriver upplevelser av kravet respektive möjligheten för informanterna att kontinuerligt driva igenom förbättringar på arbetsplatsen utan tydliga ramar att förhålla sig till.

Slutligen diskuteras upplevelser av ledarskap i relation till agil organisationsstruktur i temat *Närheten till Gemba – där värde skapas*. Temat utgår både från rollen som Scrum Master men diskuterar också upplevelser av att hur ledare högre upp i organisationen kan arbeta annorlunda för att bättre bejaka den agila organisationsstrukturen och underlätta för medarbetarna som arbetar där värdet i organisationen skapas.

### Teamet först

Informanterna gav uttryck för att det tycks finnas en gemensam förståelse om att teamet är det viktigaste i den agila organisationsstrukturen och bör prioriteras framför mycket annat. Det innebär att individers behov måste komma i andra hand i relation till teamet, vilket till exempel kan yttra sig genom att individer inte bör arbeta på distans eller isolera sig från teamet om det avgörs att det är bättre för teamet om alla sitter tillsammans. Det skulle i teorin

också kunna innebära motsatsen, att det bästa för teamet är om individer kan jobba på distans. Flera informanter menar dock att en gemensam fysisk arbetsplats bidrar till effektivare kommunikation med följderna ökat samarbete.

Det verkar också vara viktigt att enligt informanterna vara lyhörd för vad teamet tycker och vad som är väsentligt för teamet i den agila organisationsstrukturen. En informant beskriver det agila ledarskapet som en motsats till traditionellt ledarskap:

Att tänka helt tvärtom än vad du har gjort innan. Om du är ledare över ett team, så ska du inte säga till dem vad ni ska göra. De ska säga till dig vad ni ska göra [...] och det är ju verkligen vända på kakan liksom.

Som citatet ovan antyder, innebär att sätta teamet först också att medarbetarna i rollen som Scrum Master måste sätta sitt eget ego åt sidan i situationer som kan gynna teamet. Det kan ibland innebära att man låter teamet testa något som man på förhand vet är ”fel” för att man tror att teamet gynnas av att själva upptäcka och korrigera sina misstag. Då handlar det om att sätta teamet först genom att vara tyst och inte dela med sig av vad man själv lärt sig.

**Parallella processer.** I arbetet med att möjliggöra agilitet i organisationen kan två parallella processer identifieras. Det ena förloppet är den gruppdynamiska processen som beskrivs karaktäriseras av teamkänslan och öppenheten hos ett team. Det andra förloppet är arbetsprocessen som karaktäriseras av upplevd effektivitet i teamet, vilket främst beskrivs inkludera produktivitet, kvalitet och upplevelse av ett team som arbetar enligt ett agilt förhållningssätt.

Att prioritera teamet innebär att arbeta på att sammanföra teamet. En informant beskriver förhållandet mellan processerna: ”Desto mer sammansvetsade, desto bättre kommunikation de har, desto bättre ser man ju att de jobbar och desto mer levererar dem”.

Informanterna uttryckte också att det är viktigt att ta hänsyn till teamets unika sammansättning:

I verkligheten är det så att det som fungerar på ett team eller på en avdelning kanske inte alls fungerar trots exakt samma problem för en annan. Det är olika människor. Det är olika förutsättningar.

Förutsättningarna som åsyftas i citatet har främst exemplifierats som gruppdynamiska variabler i informanternas berättelser, till exempel kulturella och personlighetsmässiga aspekter. Det förekommer också exempel på när förutsättningar handlar om graden av autonomi i teamet.

Merparten av informanterna uttryckte att en av grundpelarna i den agila organisationsstrukturen är att individer tar ansvar och att man på arbetsplatsen känner ansvar om man känner samhörighet. På så sätt är gruppdynamiken viktig och påverkar viljan hos medarbetarna att vilja driva processen. Det innebär att individer som arbetar i team som är nära varandra bättre och snabbare uppfyller målen, eftersom det då finns ett egenvärde i att ständigt driva igenom förbättringar i teamet. En informant beskriver hur framsteg i den gruppdynamiska processen också påverkar resultatet i termer av kvalitet och hastighet:

Nu så samarbetar man. Alltså att man då går och frågar någon [...] jag har fastnat här och så får man då men har du tänkt såhär? Det blir [...] ju mer effektivt för innan har man ju suttit på sin egen kammare och skulle lösa allting själv. Och det är klart att man till slut någon gång gör det. Men istället då gå och fråga sin kollega, som kanske då antingen kan hjälpa en eller säger någonting som får en att tänka i en annan bana, som leder till att man klarar det... Då går det mycket fortare. Så att [...] genom att samarbeta så får de också resultat snabbare.

Andra exempel på hur den gruppdynamiska processen interagerar med produktionsprocessen är då feedback mellan medarbetare efter hand neutraliseras. Eftersom det sker kontinuerligt, direkt och fysiskt, ses det snabbt som ett självklart medel för att hjälpa varandra framåt, vilket gör att kvaliteten på det som produceras ökar.

En del av medarbetarna har medvetet anammat sprintcykeln som en tidsram för att implementera, testa och utvärdera nya teamkomponenter för att knyta ihop processerna som sker i gruppen. Andra arbetar successivt i längre tidsperioder.

**Nätverk.** Informanterna berättar om att man på företaget har identifierat ett behov av att lösgöra teamet från uppgifter som de måste vänta på att andra team ska göra – det de kallar ”beroenden”. Teamet ska istället kunna verka som en egen cell, vilket möjliggörs eftersom teamen är multiprofessionella och varje team kan hantera sin egen helhet oberoende av någon annan. Flera uttrycker att det lett till en mer familjär stämning inom teamet, som är lättare och

gladare. Medarbetarna verkar också uppleva att det innebär en risk för att en arbetsgrupp fokuserar på den interna kommunikationen men prioriterar bort kommunikationen med andra team och blir mer isolerad i förhållande till andra utanför arbetsgruppen jämfört med tidigare. Det finns också en tydlig bild av att det inte borde vara så, eftersom helheten och ”kundresan” kräver att teamen kommunicerar med varandra för att förbättras på ett sätt som är optimalt för kunden. För att motverka denna risk beskriver en informant hur man i rollen som Scrum Master kan arbeta för att ta tillvara på lärdomar och dela med sig av upplevelser mellan team:

Jag pratade med en kollega idag som ska vara med på en [ceremoni] nästa vecka. Och det är helt okej. Alltså det är ju inget... vi delar ju. Och vi delar med varandra. Man vill hela tiden förbättra, så när man känner... Ibland så kan man gå och prata med varandra och så säger vi att nu har jag gjort såhär, nu står det still liksom. Nu har vi inte förbättrat på länge. Vad ska vi göra? Kan jag inte komma och kolla hur ni gör? Så får man någon idé och så. Så det finns hela tiden att vi försöker byta erfarenheter med varandra. Och vi är alltid välkomna till varandra.

En del informanter beskriver också att de aktivt arbetar med att främja nätverkande för större delar av organisationen och att även åtgärder som främjar den typen av nätverkande underlättar för teamen i vardagen:

Vi sammanförde personer, alltså fysiskt, och sa ”du behöver prata med den här personen”. Istället för tre veckor så tog det helt plötsligt två minuter att lösa någonting. Det kunde vara att du suttit bredvid en person som du mejlväxlat med men du visste inte att det var den personen för företaget är så stort. Så vi började skriva ut bilder, namn, vilket företag du kom ifrån, hur du kom i kontakt med personen. Så vi hade en hel vägg [på personer] och behöver du prata med Kalle så går du och tittar på Kalle. Aha, det där är Kalle.

Som citatet belyser kunde man på arbetsplatsen förr hindras från att få snabba svar av kollegor enbart på grund av att det inte fanns ett effektivt sätt att ta reda på vem kollegan är och var den befinner sig. En annan informant belyste svårigheterna med att hitta någon som kunde fatta ett beslut vid förbättringsinitiativ från någon i teamet:

Utmaningen som jag hade då var nätverkandet. Eftersom företaget är ett stort bolag så tog det ett tag att hitta rätt personer att få med på resan. Jag brukar jämföra med rubriks kub ibland, att ... när jag började tänkte jag att jag skulle gå från där jag är raka vägen upp. Men ofta blev jag flyttad åt sidan hela tiden utan att vara medveten om det så ingen kunde fatta beslutet.

En informant beskriver också att nätverkandet mellan företag är en värdefull komponent i den agila organisationen:

Stämningen är väldigt öppen och transparent. Och det är därför jag tycker det är givande att gå på sådana grejer för man lär sig. Vilka nitar har ni gått på? Hur var det? Åh, har ni gjort det? Hur var det? Ja, vi lärde oss det här. Oj, då kanske vi inte behöver göra det misstaget [...] vill vi göra om samma misstag eller, det kanske funkar här. Absolut, vi provar. Så dela lärdomar över bolag.

Informanten beskriver ett sammanhang där möjlighet att dela med sig av sitt lärande och sina erfarenheter delas över bolag. Vidare beskrivs att dessa lärdomar snarare är bundna till individer och kultur än till bolagsspecifika egenskaper.

**Stabilitet.** Flera informanter beskriver upplevelser av team som ändras till följd av att en ny medarbetare börjar eller slutar. En informant beskriver att teamets sammansättning förändras ”hela tiden”. Informanten menar att det innebär att teamets dynamik förändras och den gruppdynamiska processen hämmas. En annan informant håller med om att ett föränderligt team är tecken på att organisationen inte arbetar agilt:

Om det hade varit [agilt] så flyttar man inte personer när det behövs. Utan man flyttar vad som ska göras. Så då skulle det kunna vara att nu är detta högre prio än något annat. Ja, men då låter vi de här teamen jobba med det. Men vi flyttar inte om människorna. Utan de jobbar tillsammans och så flyttar vi det vi ska jobba med. Vad:et istället.

Att ett team förändras innebär att det blir svårare för teamet att arbeta agilt eftersom den gruppdynamiska processen och arbetsprocessen är anknutna till varandra. Tilliten i gruppen minskar och stämningen förändras. En ny gruppformationsprocess måste därför ta form. Flera informanter använder Bruce Tuckmans grupp-utvecklingsteori med faserna Forming, Storming, Norming och Performing för att belysa processen som sker då gruppen förändras.

En informant menar att stabiliteten är en viktig aspekt för att våga ifrågasätta varandra och att hålla varandra ansvariga:

Gruppen... de måste bli ett välfungerande team. Det är därför man har agila coacher och Scrum Masters, för att hjälpa teamet att bli högpresterande. Så feedback, absolut. [...] Liksom att våga ifrågasätta varandra. Att våga säga amen det här är skit! Hur ska vi lösa det? Hålla varandra ansvariga. Där ser jag liksom att det händer, på ett helt annat sätt än förr, när det var projektteam. För projekt [...] är en tillfällig organisation. Alla vet det. Så när projektet är levererat så kommer vi inte jobba tillsammans i alla fall. Vi kommer inte jobba i samma kontext, utan då går man in i ett annat projekt och man kanske är med i två, tre projekt. Men här jobbar teamet dedikerat. 100 %, hela tiden, mot samma mål. Det är stabilt i det avseendet. Så då kommer... ett friskhetstecken är ofta så, att någon kommer och säger du jag tänkte vara ledig nästa vecka och att någon i teamet kommer och säger men det går ju inte. Vi ska ju leverera detta. Eller så, hmm... hur ska vi kunna lösa detta?

Stabiliteten syftar som citatet ovan beskriver på gruppens sammansättning. Stabilitet i sig beskrivs inte som ett slutmål utan som en förutsättning för en agil verksamhet. Flera informanter vittnar också om paradoxen som förekommer då stabilitet är viktig i en organisation som har agilitet som ledord, vilket informanterna menar i princip ordagrant syftar på beredskap för ständig förändring. Vissa informanter reflekterar över att en stabil punkt – teamet – bidrar till en känsla av trygghet som är väsentlig just eftersom arbetsuppgifter och arbetssätt i hög grad varierar.

### **Nyckeln till framgång: ett agilt mindset**

Det finns en uppsjö av agila metoder, några exemplifierade i inledningen till denna uppsats, som underlättar för implementeringen av agil organisationsstruktur. Informanterna är

dock alla överens om att metoden inte är det som är mest väsentligt. Det är ett agilt mindset som är viktigt.

Det agila mindsetet har värdeskapande som utgångspunkt. Det innebär att skapa värde för beställare och slutkunder och att teamen själva får bestämma hur de vill arbeta för att uppnå visionen. I praktiken menar informanterna att det leder till en ansvarsförskjutning från ledning till medarbetare eftersom mandatet att fatta beslut och testa nya arbetssätt finns i alla led av organisationen.

Att ha ett agilt mindset innebär också att vara agil i förhållande till agilitet och agila metoder. Det innebär att det mest agila kan vara att följa en rigid process i ett avseende, förutsatt att det av teamet anses vara det sätt då de kan skapa mest värde.

**Värdeskapande.** Informanterna beskriver syftet med en agil organisationsstruktur som värdeskapande för kunden. ”Vad behöver vi göra för att leverera kundvärde? Och så måste man göra det. Oavsett vad som står i rollbeskrivningen”, menade en informant. Att vara reaktiv till förändringar och agera snabbare och snabbare när man ser behovet av eller möjligheten till förändring tas också upp av flera informanter.

En aspekt som informanterna tar fasta på för att veta om det de gör är värdefullt eller ej, är att leverera saker i mindre bitar:

Vi måste lära oss snabbt. Vi måste bryta ner våra arbeten så vi kan leverera det i små bitar istället för att leverera stora bitar som innebär stor risk. Fallerar vi till exempel med en sådan bit, då är det inte lönt. Sådant måste vi försöka eliminera. Och det gör vi genom att bryta ner leveranser. Och då kan vi se mycket tidigare om vi är fel på det. Eller rätt på det.

I citatet ovan menar informanten att det finns en stor risk med stora leveranser utan att stämna av med kund, vilket exemplifieras och konkretiseras vidare av ytterligare en informant:

Om du då ska jobba på [en produkt], då ska du utveckla och testa den så fort som möjligt så att du kan få ut den till kund. Och så ska du göra det så... värdefullt som möjligt. Vi säger att du som kund säger att amen, jag vill ha ett fordon som tar mig från punkt A till B. Ja, då behöver man inte börja med att utveckla Teslan exempelvis.



Utan då kanske man börjar med att utveckla en skateboard. Och ser ”var det det här du ville ha?”. ”Nej, jag ville nog ha två hjul istället för fyra.” [...] Hade vi då börjat med Teslan, då hade den haft fyra hjul. [...] Så att liksom att man gör något litet, konkret som uppfyller... vi kallar det minimum viable product, alltså det minsta som ändå uppfyller värdet som kunden är ute efter. Levererar det, ser – var det bra eller inte bra? Vad ska vi ändra? Och så gör vi det, fram och tillbaka, fram och tillbaka, fram och tillbaka. Och det mindsetet är det många som behöver jobba med – för att de vill leverera någonting perfekt. Och när du då levererar ut den här skateboarden så vet du ju redan att ja, det är ju inte så snyggt kanske. Visuellt eller funktionellt eller vad som helst men den gör det den ska och vi gjorde det på två dagar. Och det är många som tycker liksom att, amen jag ska bara. [...] Men det funkar inte så idag, för då kommer det ta för lång tid och då har redan någon annan gjort det och kunden kan ju ha ändrat sig på vägen. Så det är väl den största utmaningen också... Att släppa perfektionen.

Citaten ovan beskriver flera aspekter av värdeskapande. En aspekt är upplevelsen av att minimera risker. En annan är feedbackprocessen. Ytterligare en aspekt är kvalitén och utmaningen i att nöja sig med sitt arbete. Att acceptera att det sällan är bra att leverera en perfekt produkt eftersom det oftast är andra variabler, som snabb leverans eller bra funktion, som är mer relevanta och mer värdefulla för kunden, uttrycktes som en av de största utmaningarna, såväl för informanterna själva som för deras team.

En informant beskriver vikten av att skilja på det som produceras och det som faktiskt kommer till användning. Informanten kallar det som produceras men inte används för ”waste” och belyser att det då inte fyller någon funktion eller kan anses ha något värde. Tvärtom bidrar allt sådant material som produceras men inte används till en enorm summa av bortkastad arbetstid.

Informanterna menar att det också finns värde i att leverera jämna leveranser:

För att bli snabb måste du bli långsam, så det är en liten paradox. Om du hittar ditt högsta lägstatempo, så får du ett jämnt flöde, vilket gör att saker och ting går fortare. För du orkar ju inte springa ett hundrameterslopp en mil. Du måste hitta din lunk.

Att det inte går att springa hundrameterslopp för långt nämns av flera informanter. De verkar mena att ett leveransflöde som går för fort riskerar att påverka kvaliteten på leveransen. Det kan till exempel vara genom att produkter blir defekta, att det tar längre tid att korrigera en defekt produkt eller att teamet till slut inte kan hantera den arbetsmängd som de kommit överens om att de ska kunna leverera.

Överlag tar informanterna främst upp exempel som handlar om slutkund och beställare men värdeskapande verkar också ses som en intern strategi för att vara attraktiv på arbetsmarknaden. Flera medarbetare nämner vikten av att kunna göra det de själva tycker är intressant och att man på arbetsplatsen kan utvecklas i en riktning även om det ligger lite utanför rollbeskrivningen.

En del informanter uttryckte att rollen som Scrum Master ger mer tillbaka. En informant uttryckte att man som Scrum Master "får wow-känsla hela tiden". Liknande ger flera informanter uttryck för att det är en enkel sak att säga till någon att de ska göra något annorlunda och att det är mycket svårare att få personen att själv inse att den bör göra något annorlunda, så när det händer känns det som att det gör skillnad "på riktigt". Detta är vad som verkar beskrivas som det mest värdefulla i rollen.

**Agil i förhållande till agilitet.** Det agila mindsetet beskrivs överlag som en av de största utmaningarna med implementeringen av en agil organisationsstruktur. En informant menar att små förändringar kontinuerligt föder nya förutsättningar och att man därför måste vara redo att inte bara testa, utan också testa om igen: "en del tänker att de inte vill testa något som testades och misslyckades för några år sedan, men faktum är att vi har andra förutsättningar nu".

En agil metod beskrivs kunna underlätta för att implementera förändringar snabbt i praktiken men det kan också försvåra för medarbetare att ta till sig mindsetet.

En del informanter beskriver egna erfarenheter av att ett agilt ramverk försvårar och en del beskriver observationer som tyder på att team och kollegor haft svårigheter med implementeringen av agilitet på grund av förväxlingen mellan agil metod och agilt mindset.

Problematiken verkar grunda sig i att en agil metod innebär ett ramverk med vissa fasta punkter, medan ett agilt mindset innebär flexibilitet i hur en arbetsprocess utförs. Således kan ett agilt ramverk följas till punkt och pricka av en medarbetare som tänker att "nu gör jag allt perfekt", när det i själva verket innebär att, om en metod följs utan att det reflekteras över

dess syfte och hur processen kan förbättras och värdet öka, agiliteten i själva verket uteblir. Därför gäller det agila förhållandet med värdeskapande i fokus, även i relation till agilitet.

Det kan också, som flera informanter påpekade, innebära att om det finns ett värdeskapande syfte med att följa en specifik rigid process i ett avseende, då är det mest agila att följa den rigida processen. En medarbetare beskriver det som att ”alla agila beslut bör fattas i relation till värdet de skapar”. En informant reflekterar över hur kommande förändringar i förhållningssättet kommer bemötas:

Det enda jag vet... Är att just nu pratar många om agila organisationer och många företag håller på med denna typ av transformation. Men om tio år så kommer man göra något annat. Eller fem år. Eller femton. Så att ha ett öppet sinne och att ge dem något att diskutera och att träffas på sådana här kvällar och dela erfarenheter med kollegor, vad de har provat, vad deras företag jobbar med, hur deras organisationsförändringar går... att hela tiden vara nyfiken och ha det öppna mindsetet som innebär att saker kommer förändras. Och det ska vi vara beredda på, att vi kommer behöva styra om det vet vi. Så låt oss sätta upp organisationen och ett sätt att jobba som omfamnar det snarare än att vi ska behöva göra stora förändringar hela tiden i organisationen. Gör små förändringar hela tiden istället.

Flera informanter berättar likt citatet ovan om att agilitet också gäller vid byte av agil metod och förändringar i förhållningssättet.

### **Att konstruera den professionella rollen**

Att skapa den professionella rollen beskrivs som en utmaning för flera av informanterna. Dels belyser flera informanter sin egen roll som Scrum Master och dels menar flera att detta även är svårigheter som de upplever finns i teamet. Flera menar att det nya ansvaret som kommer med en agil organisationsstruktur är roligt men svårt att hantera. Majoriteten nämner att det känns rimligt att ansvaret ökar på arbetsplatsen och att de tror att utmaningarna till viss del består av ovana.

En del informanter menar att titeln Scrum Master skapar förvirring då rollen är något otydlig. Eftersom det inte ses som korrekt enligt den agila organisationsstrukturen att agera precis efter vad som är beskrivet i riktlinjerna för Scrum, är det kollegiala stödet och den samlade erfarenheten på arbetsplatsen ”de enda riktlinjerna att gå efter”, menar en informant.

Flera informanter säger tydligt att de inte är ledare för teamet. I samtal används ändå termer som ”mitt team” och ”det/de team som jag är ansvarig för” som kan tolkas som att Scrum Mastern har en position som liknar en ledares på det sätt att rollen befinner sig utanför teamet snarare än att den tar plats som en del av teamet. En informant uttryckte det som att rollen som Scrum Master innebär att ”ta ansvar över att få teamet att leda sig själv”.

En informant resonerar kring rollens titel i relation till andra alternativ, som exempelvis agil coach eller agil teamcoach. Informanten menar att titeln har betydelse för hur rollen tolkas:

Scrum Master... jag tycker det är besvärligt att döpa det till det. För att det är beskrivet i ett ramverk. Så då kan alla som kommer utifrån, alla som får en ny roll internt som Scrum Master, de kan bara googla. Vad är det? Så får de andra förväntningar. Medan förväntningarna som vi har internt... är [...] inte bara att ta hand om ditt team och få ett välfungerande team utan även att driva på och ta med organisationsdelen av det också. Hur kommer vi rätt och jobbar på det sättet som vi behöver jobba på för att på ett bättre sätt tillgodose våra kunders behov. Det är egentligen det det handlar om.

Flera deltagare nämner också att oavsett rollförvirringen är deras främsta mål att teamet eller teamen som de är ansvariga för, inte ska behöva en Scrum Master i framtiden. Många menar också att detta är en vision som eventuellt är ouppnåbar men att varje steg på vägen dit är ett tecken på att de, som en medarbetare uttryckte det, ”gör sitt jobb rätt”.

**Ansvar och frihet.** Varje individ i den agila organisationen behöver ta ansvar för att driva det gemensamma arbetet. Informanterna uttrycker att det känns naturligt och mer jämlikt när alla har samma möjlighet att påverka. En informant uttryckte det som att det i organisationen ”är så häftigt att kunna vara en del av [arbetet även utanför sin arbetsroll] och kunna komma med idéer själv”. En informant uttrycker att det är ”bättre nu när människor ges utrymme att göra det de är bra på och mandat och ansvar att faktiskt kunna styra och kontrollera sin egen situation”.

Flera menar dock att det tog lite tid för dem att komma in i rollen och arbetssättet. De beskriver första intrycket av rollen som att det var ”jättehemskt” och att de kände att de förlorade kontrollen.

En del av informanterna beskriver också observationer av att det ibland kan ta ett tag för teamet att anpassa sig och anamma den nya filosofin: ”Jag brukar jämföra det lite med om man suttit i fängelse ett tag och kommer ut och du får göra vad du vill. Att man bara står kvar och bara ja... jag vet inte var jag ska börja”.

Flera uttrycker också en känsla av att det är ett naturligt sätt att jobba på i kontrast mot att arbeta i projekt:

Det är sunt förnuft. Jag menar, vi tar ju in vuxna människor och de får lov att till exempel skaffa barn, gifta sig och skaffa lån men när de kommer in till jobbet så talar någon om för dem exakt vad de ska göra varje dag. Det rimmar väldigt illa. Det är konstigt [...] hur man jobbar och hur man pratar i företagen jämfört med hur man jobbar och hur man pratar i privatliv. [...] säg att man ska åka på semester till exempel. Visst, det finns de som planerar allt in i minsta detalj [...] medan vissa åker bara till flygplatsen och säger, amen vi åker någonstans. Vart åker vi? Men jag tror att snittet... de planerar kanske vart de ska åka, och bokar en flygbiljett ju, och vilket hotell. Kanske om de ska åka på en utflykt. Men där stannar det ofta. Resten låter man liksom ske. Och ser vad man känner för. Men när man kliver in på arbetsplatsen... så är det något helt annat som händer. I ett projekt liksom, där är det jahapp. Vem ska leda detta? [...] Vem ska göra vad? Hur ska vi göra det? Tidplaner ska uppdateras, budget ska göras. Det ska tas en massa beslut i forum av människor som kanske egentligen inte begriper vad man ska göra på semestern eller har med det att göra överhuvudtaget. Det är bara för de sitter på en viss position. Så ska de ha ett finger med i spelet. Kunna säga till om någonting. Det är väldigt stor kontrast. Varför gör vi inte så hemma om det är så himla effektivt?

I citatet ovan verkar informanten mena att det i en agil organisation finns möjlighet att känna av vad som verkar relevant just nu. Det nämns också att personer utanför kärngruppen fattar beslut. Flera informanter beskriver att teamen nu har hela ansvaret för vad de levererar. En informant beskriver sin upplevelse av varför det finns behov av DevOps såhär:

Development, det de gör är att de implementerar nya saker som kunderna vill ha.

Operations, de ser till att tjänsterna är tillgängliga för kunderna. Och ser till så att det

är stabilt hela tiden. Det bästa sättet för operations att ha en stabil tjänst. Vad innebär det? Leverera inget nytt för helvete. Nu funkar det. Men vi har en hel annan grupp som bara vill leverera saker. Eller hur? Och så fort de levererar saker som är... ofta i relation till att de är stora. Så fort de levererar stora saker så är det någonting som pajar. Och tjänsten stänger ner eller tjänsten tappar någon funktion eller så. Stora paket, stora risker. Så det man gör då är att slå ihop det. Så båda kompetenserna finns i samma team. Men hela teamet ansvarar för både det som händer innan och det som händer efter att man sjösätter någonting. DevOps är ungefär 90 % av det agila. Och lite till. Skulle jag säga. DevOps är agile ways of working fast man tar det till nästa steg rent ansvarsmässigt i teamet. Rent enkelt beskrivet så... DevOps handlar om att en grupp människor, ett team, ska kunna ta fullt ansvar för det de levererar till kunden. Inte bara att de levererar det till kunden, utan även efter att de har levererat till kund.

Informanterna menar att DevOps innebär att produkten som levereras blir bättre. Anledningen är att ansvaret för produkten förr lämnades över till andra efter leveransen, vilket innebär att om det var fel på produkten var det tidigare ”inte mitt bekymmer”, menade en informant.

Att teamet istället har ansvar både för att korrigera och för att skapa nytt, menar en informant bidrar till att fler automatiserar saker, vilket leder till större pålitlighet och i förlängningen ökad kvalitet och snabbare leveranser.

Informanter beskriver skillnaden i teamen som att teamen själva tar diskussioner utan att någon annan behöver tala om för dem att göra det. Upplevelsen verkar vara att det är en väsentlig skillnad jämfört med tidigare, då det i projektorganisationen krävdes mer kontakt uppåt med koordinerande roller. Det kunde vara så att någon annan behövde orkestrera mötet, föra ihop berörda parter, leda mötet och besluta om relevanta åtgärder. Någon utanför projektgruppen hade då också oftast ansvar för uppföljning.

Informanterna berättar att upplevelsen av att arbeta agilt är att det oftare finns en tillit inom teamet och att eftersom de kommer överens direkt med varandra, implementeras förändringar med större säkerhet och man behöver inte specifikt följa upp vissa åtgärder, utan litar på att det i så fall kommer fram vid sprintretrospektivet, då man kontinuerligt utvärderar treveckorsperioden.

Informanterna beskriver också att teamet måste ta extremt stort ansvar i att bestämma när de kan leverera och hur mycket de klarar av att leverera. De beskriver att teamet blir känsligare för när andra delar av organisationen inte följer det agila mönstret. En informant beskriver att teamet reagerar när någon utanför teamet till exempel sätter deadlines och att man ”märker på dem att nej, det här känns inte rätt”.

Informanterna reflekterar också över det nya ansvaret i förhållande till medarbetarnas välmående. De menar att trots att individer kan sägas behöva ta mer ansvar så har de också friheten att sätta gränser. En informant uttrycker att det ”varken är hälsosamt för teamet eller för organisationen att bedrivas toppstyrt” och att det naturliga är att fler hjälps åt att dela på ansvaret. En informant är tydlig med att ett ökat ansvar inte är detsamma som ökad arbetsbelastning utan att det också kan vara tvärtom. Nu sätts krav på alla i teamet att engagera sig och ta ansvar, vilket leder till en jämnare arbetsbelastning i teamet.

**Att driva utveckling hos sig själv och andra.** Att driva utvecklingen ses av informanterna som en del i att skapa sin yrkesroll. Det bygger på att man i rollen tar ansvar för att driva utveckling i relation till teamet, organisationen och sig själv. Flera informanter berättar om att en aspekt av att de är mer involverade och motiverade till utveckling är det ökade ansvaret.

En informant beskriver att man ibland kan känna frustration då man upplever att andra inte intresserar sig för att driva verksamheten framåt. Informanten beskriver hur teamet agerar i förhållande till organisatoriska ramar:

Det är ingen som ifrågasätter. Och det för mig är liksom... En förändring som vi måste få till. Att... Amen det här, förbättrings... att ifrågasätta saker för att få det bättre. Den måste vi få till liksom. Om du jobbar agilt, i ett team då. Så ska du så klart göra det hela tiden också angående... hur ni jobbar och så.

Att driva utvecklingen för sin egen del handlar om att ifrågasätta sina antaganden, är informanterna överens om. Det handlar också mycket om lärande och att skapa en miljö där det faktiskt är okej att göra misstag. En informant beskriver att ”det här är den första arbetsplatsen jag varit på då det faktiskt är okej att göra misstag, det är inte bara en klyscha”. En annan tycker inte att man har fått till den skillnaden än, utan upplever att man fortfarande

pekar på den ekonomiska förlusten då kostsamma misstag begås, vilket hämmar viljan att testa nya saker.

En informant beskriver att man i rollen arbetar med att förändra beteenden som ibland är så djupt rotade att det känns som om personligheten förändras. Informanten beskriver ambivalenta känslor kring detta. Flera andra informanter uttrycker att de delar liknande upplevelser. Det beskrivs som energikrävande och flera informanter vittnar om att de efter att ha gått över till agil organisationsstruktur är tröttare efter en arbetsdag jämfört med tidigare.

Informanterna ger också flera exempel på upplevelser av att förändra större organisatoriska ramar. En informant beskriver upplevelsen: ”vill jag göra något utanför mitt team, klart jag måste förankra det. Men det är väldigt öppet att ja men kör. Så initiativ till förändring uppmuntras väldigt mycket”.

### **Närheten till Gemba – där värde skapas**

Gemba, från det japanska ordet ”genba”, som betyder ”det faktiska stället”, är en term som inom management syftar på platsen där värde skapas. Idén är att organisatoriska problem och hinder blir synliga ”på golvet”. Två informanter använder Gemba för att beskriva sin upplevelse av att teamen är den del av organisationen som är den värdeskapande. Flera informanter menar att ledarskapet i en agil organisation kontinuerligt måste se över vad som är bäst för organisationen genom att hela tiden vara uppdaterad, ha en överblick över och närhet till Gemba.

Informanterna beskriver att de i rollen som Scrum Master upplever att de hela tiden får påminna sig om syftet med olika delar i verksamheten. Frågor som ”varför” och ”för vems skull gör vi detta” är vanliga. De beskriver också att den geografiska närheten till teamen finns inkluderat i rollen. Det gör att närheten till Gemba i deras fall snarare handlar om att låta teamet ta plats. En informant uttryckte att ”det känns viktigt att visa att man är en i gänget och inte en chef, för att öka förtroendet och kunna komma ännu närmre sitt team”.

**Serva – inte leda.** Informanterna beskriver ledarskapet i rollen på olika, delvis motsägelsefulla sätt. Informanterna är snabba med att säga att de inte är ledare för teamet men beskriver samtidigt sitt ledarskap. En tolkning är att rollen faktiskt innebär ledarskap men att det för informanterna är starkt förknippat med auktoritet och chefskap.

En informant reflekterar över rollen:



Vi är där för teamets skull och det är teamet som ska börja prata med varandra. Det är inte jag som ska sitta och berätta, det är ingen rapportering. Det handlar inte om mig. Det handlar om teamet, och jag är där för teamet liksom. Så den var väl den svåra, för jag är så van vid att... Nu är det här mitt ansvar, jag ska göra det här och nu kör vi. Du \*ljud och pekande gest med handen\*. Du vet, man hade sin to do-list och så visste man vem man skulle gå ut till när och så. Och nu är det mer att jag... Jag backar. Jag möjliggör det, men det är inte jag som ska... liksom... ja, det är någon annan som gör det. Jag ska se till så att de funkar. Alltså det blir ett annat, det är inte jag som är i fokus utan det är teamet som är i fokus.

En annan informant uttrycker sig liknande:

Ja, alltså att komma över hit var ju lite... Innan var det alltid jag som... jag hade ju mitt projekt. Det var jag som var ansvarig för projektet, leveransen, jag måste kolla så att allting... Se till så att allting blir gjort. Även om jag tog hjälp utav folk för att göra det. Här är det ju inte... Det ligger ju inte på mig men jag ska ju hjälpa dem att göra det möjligt och det här liksom, runt omkring, det här servant leadership. Istället för att peka med hela handen. Det behöver man i och för sig göra här också ibland, men det är inte... Så det är lite den, att det är inte jag som är i fokus. Jag måste backa. Så det var en sådan här liten, när jag kom in här. Jag har alltid mig: varför gör du det här? Vem gör du det här för? Och då måste jag backa liksom. Och det är ju teamet. Få dem att bli mer samkörda. Det var den här tanken liksom, att inte gå in och börja... att... Liksom tycka att det är okej med en liten tystnad. Om vi står i en sådan här daily stand-up och ingen säger någonting. Då ska inte jag gå in och börja styra den. De ska fungera på bästa sätt liksom. Och jag gör det möjligt när jag kan liksom. Gör de det så kommer de kunna jobba jättebra ihop. Och alltså wooho!

Flera informanter beskriver också att det är svårt att upprätthålla det agila ledarskapet. Många menar att det är för att de är vana vid annat och att det är svårt att förändra ett beteende. ”Man faller lätt tillbaka på det man är trygg med och behärskar”, säger en informant. Informanterna beskriver också att det är värt att fortsätta försöka eftersom det finns

ett stort värde i att leda genom att assistera teamet och optimera förutsättningarna för att teamet ska kunna koncentrera sig på att skapa värde för kunden.

En informant beskriver sin upplevelse av hur ledarskapet var tidigare och hur det hindrade personlig expertis från att komma till användning i organisationen:

Drakar i den här storleken har traditionellt sett arbetat med mycket command – control: Jag är chef, jag bestämmer, såhär gör vi. Men samtidigt så tar vi in personer som förmodligen är bäst på sitt område. Och talar om för den personen hur den ska utföra sitt jobb. Istället för att fråga personen ”hur hade du föreslagit att vi kan lösa det här problemet som jag har?”.

Fler informanter beskriver att ett servande ledarskap premierar värdeskapande genom att man bättre tar tillvara på kunskap, erfarenheter och expertis hos teamet.

**Individen i centrum.** Teamet ska enligt informanterna alltid komma först. Men många är noga med att betona att individen också måste synas och bekräftas. Eftersom det förväntas att varje individ i teamet driver organisationen framåt, beskriver informanterna att de själva arbetar mycket för att undersöka vad som motiverar och engagerar kollegorna i teamet. ”Det handlar om människor” och ”det är ren psykologi” är citat från informanterna som belyser vikten av att se individen i sammanhanget.

Informanterna ser motivation och engagemang som förutsättningar för ett fungerande team. Positiv feedback lyfts fram som en strategi för att motivera enskilda medarbetare. Flera informanter lyfter också sin upplevelse av att motivationen ökar hos dem själva såväl som i teamet efter hand som de inkluderas i olika frågor. Att genom diskussioner kunna vara med att utforma lösningar på arbetsrelaterade problem ses också som en faktor som föder motivation. Informanterna beskriver att behovet av trygghet ökar i samband med att en organisation blir mer agil. Informanterna beskriver detta som ett direkt resultat av att behovet av feedback också ökar i en agil organisation.

Att ta hänsyn till individen är också viktigt för att bygga ett starkt team. Informanterna menar att kombination mellan olika individer och olika preferenser i arbetssätt är två aspekter att ta hänsyn till i samband med uppbyggnaden av ett nytt team.

**Organisationen som enhet.** Informanterna beskriver ett starkt behov av en enhetlig organisation. I nuläget berättar flera informanter om upplevelser av att ledningen inte fullt ut verkar vara med på det agila tåget.

Det finns en samlad övertygelse hos informanterna om att organisationen kommer lyckas bättre med implementeringen av en agil organisationsstruktur om förändringen drivs igenom på ett agilt sätt. Det innebär en successiv förändringsprocess, del för del i hela organisationen, med korta förlopp. Medarbetare i alla led bör vara beredda på och öppna för förändring. Informanterna menar att man genom att driva igenom organisationsförändringen på ett agilt sätt skulle kunna erbjuda mer stöd till de som presenteras för ett agilt förhållningssätt för första gången och ett snabbare förlopp för de individer som tvingas lämna organisationen. Samtidigt som metoden struktureras om, behöver alla medarbetare, i alla nivåer, arbeta med parallella teamprocesser tillsammans med sina närmsta kollegor och andra relevanta medarbetare.

Informanterna berättar också om visionen att hela företaget arbetar agilt med en ledning som är tydlig och transparent med hur de arbetar i relation till den agila processen. Informanterna lyfter att de anser det vara omöjligt att arbeta agilt om företaget har en ledning som inte följer det agila mindsetet och att bristen på transparens hindrar ledningen från att i nuläget ses som ett gott föredöme.

En del informanter beskriver att det finns ett stort värde i att högsta ledningen ser vad som sker ”på golvet”. De tar upp ”Gembawalks” som en uppskattad beprövad metod, som innebär är chefer med mandat att fatta beslut fysiskt är på plats där värdet skapas. Det innebär att ledningen direkt kan se på vilket sätt verksamheten hindras om rutiner eller processer behöver läggas ner eller göras om och direkt besluta att handla på ett sätt som underlättar för teamen.

En informant beskriver också att en organisation med många chefslager ökar komplexiteten:

Det finns många exempel på just det att... Varje lager i en organisation adderar komplexitet och i någon form, risk. Att någonting blir fel. Så ju plattare du har det, desto tydligare blir det på något sätt.

Informanterna uttrycker också värdet av ett gemensamt språk genom hela organisationen:

Vi måste ha med oss toppen. Alla måste vara införstådda. Vi måste alla prata samma språk. Vi måste alla veta att ja, när du frågar vad är agilt... Alla måste kunna svara samma på det liksom. För idag är det nog många olika svar på den. Men vi måste mötas.

En intern gemensam förståelse för vad det innebär att vara agil behövs för att man överhuvudtaget ska kunna arbeta mot agilitet. ”Pratar jag om en pizza-slice, ja då vet alla vad jag menar”, säger en informant. I en gemensam utbildning används pizza som en metafor för hur uppdrag kan delas inom teamen.

**Att vara ett gott föredöme.** Genomgående beskrivs vikten av att samma personer som förespråkar den agila principen också måste följa den själva. Detta menar informanterna är av stor vikt för att en agil organisationsstruktur ska kunna tas på allvar och implementeras i verksamheten.

Det innebär att det inte ska vara någon skillnad utifrån huruvida en individ befinner sig i en ledarskapsposition eller ej gällande om de agila principerna anammats. En informant betonar att skillnader är välkomna när det gäller hur medarbetarna tillägnar sig det agila förhållningssättet eftersom ”vi måste se med ett agilt perspektiv även när det gäller den agila implementeringen i chefsleden och det kommer innebära att vi gör på olika sätt ”.

## Diskussion

I denna studie intervjuas sex så kallade ”Scrum Masters”. Syftet utgår från hur agil organisationsstruktur upplevs för medarbetarna samt två mer specificerade underfrågeställningar som avser fånga dels hur processen i agilt arbete upplevs och dels vad medarbetarna upplever effektiviserar och underlättar för lyckad implementering av agilitet i verksamheten. Analysen av intervjuerna gav omfattande och nyanserade svar som kunde organiseras i fyra huvudteman: a) *Teamet först*, b) *Nyckeln till framgång: ett agilt mindset*, c) *Att konstruera den professionella rollen* och d) *Närheten till Gemba – där värde skapas*. Temana relaterar till olika underfrågeställningar och kan tillsammans ge en bild av hur agil organisationsstruktur kan upplevas för medarbetare i rollen Scrum Master.

## Teamet först

Vikten av ett sammansvetsat team är en faktor som informanterna framhäver som effektiviserar och underlättar implementeringen av en agil organisationsstruktur. Framför allt anses kommunikationen och det dagliga arbetet i organisationen underlättas av att teamet arbetar tätt ihop, vilket tycks ha en positiv påverkan på den cykliska processen av att testa och utvärdera.

Behovet av stabilitet synliggörs i teamen och beskrivs som ett resultat av en allt mer föränderlig omgivning. Stabilitet kan förutom i teamens uppbyggnad också handla om att få samma typ av svar på likvärdiga frågor, att klargöra mandat eller att veta var handledning finns tillgänglig i svåra situationer. Det mest agila i en agil organisation av större storlek skulle kunna vara att identifiera och kommunicera grundläggande ramar för det agila arbetet. Det skulle till exempel kunna ta sig uttryck som en introduktionsguide för nyanställda i agila roller.

Bland genomförda förändringar har man också arbetat för att teamet lättare ska kunna hitta sina medarbetare fysiskt på arbetsplatsen, vilket exemplifierar hur den agila organisationsstrukturen kan främja nätverkande och sammansvetsa medarbetare i organisationen.

Att arbeta för att sammansvetsa teamet genom att till exempel skapa förutsättningar för fysiska möten kan betraktas som ett sätt för Scrum Mastern att skapa en uppenbar fördel, vilken anses nödvändigt för att skapa motivation och förutsättningar för en framgångsrik implementering (Harvey, 2001, refererat i Harvey & Broyles, 2010). Scrum Mastern är ansvarig för att se till att förutsättningarna för förändring finns och kan därmed anses vara *the change agent*.

Att skapa ett "välfungerande team" verkar vara vad informanterna själva ser som sitt huvudsakliga mål. Ansvar som åläggs Scrum Mastern i relation till detta mål tycks varken specificeras eller begränsas av yttre ramar, vilket förutsätter att individen i rollen som Scrum Master själv måste undersöka ansvarsförhållandet. Detta gäller i relation till andra roller, som exempelvis produktägaren, utvecklingsteamet och andra relevanta aktörer, men också i relation till organisatoriska, gruppdynamiska och individuella syften och möjligheter.

Ibland tycks det förutsättas att den gruppdynamiska processen i teamen och den produktiva processen är så tätt sammankopplade att framsteg i den ena processen automatiskt leder till framsteg i den andra. Huruvida, inom vilka omständigheter och till vilken grad de

fenomen som nämns (till exempel medarbetares individuella egenskaper, motivation, beteende, känslor och kulturella aspekter) verkligen kommer att påverkas i relation till den produktiva processen verkar ännu inte kunna besvaras helt. Dock tyder resultatet på att processerna interagerar med varandra och påverkar varandra i viss mån, vilket kan ses i relation till tidigare forskning då man sett att den agila arbetsprocessen kan påverka den interna kulturen (Kuusinen et al., 2018) och att faktorer som intern kommunikation korrelerar med teamets effektivitet och interna tillfredsställelse (Choi, Kim & Kim, 2018).

### **Nyckeln till framgång: ett agilt mindset**

En av de största utmaningarna för implementering av en agil organisationsstruktur är förväxlingen mellan metod och mindset, vilket både uttrycktes under och observerades vid intervjuerna. Begreppens respektive innebörd bör enligt informanterna förtydligas och begreppen bör också differentieras från varandra. En gemensam, tydlig bild av agilitetsbegreppet skulle eventuellt kunna leda till en snabbare övergång till en agil organisationsstruktur. Det skulle också kunna leda till snabbare implementering av mindre förändringar, till exempel av de som är kopplade till leveranscykeln, eftersom det underlättar för medarbetare att fatta beslut och klargöra i vilka frågor de har mandat att fatta beslut.

Att det agila förhållningssättet även gäller i förhållande till agilitet är också en viktig aspekt, som kan öka förståelsen för olika begrepp i verksamheten och för hur det kommer sig att ett specifikt ramverk inte följs som det står beskrivet i manualen (till exempel att agila coacher finns på ett företag som använder Scrum trots att denna roll traditionellt inte inkluderas i Scrum-metodiken).

### **Att konstruera den professionella rollen**

Upplevelsen av processen belyses i resultatet genom informanternas upplevelse av att skapa den professionella rollen. I linje med vad Schein (2015) uttrycker angående komplexiteten i förändringsprocesser inom det organisationspsykologiska fältet belyser resultatet från studien att agilitet är ett komplext och svårdefinierat begrepp. Bland de intervjuade verkar det dock finnas en relativt samstämmig och koherent minsta gemensamma nämnare av begreppet som innebär att agilitet syftar till 1) lättroliga metoder som premierar kontinuerlig förändring och har 2) värdeskapande som utgångspunkt. En organisationsspecifik bild av vad agilitet faktiskt innebär framkommer under intervjuerna som en faktor som kan underlätta för arbetet att bedrivas effektivt, då begreppet används som ett nyckelbegrepp i verksamhetsdriften. Resultatet tyder på att begreppets betydelse ofta blandas ihop med

företagsspecifika eller individuella tolkningar eller värderingar som förknippas med begreppet, vilket gör att missförstånd fortsätter att spridas. Kontinuerlig leverans och stort fokus på samarbete är exempel på konsekvenser av ett agilt förhållningssätt som ibland förväxlas med vad agilitetsbegreppet faktiskt betyder, vilket kan bli en risk då dessa konsekvenser i teorin inte måste uppstå för att organisationen ska anses vara agil.

De tolv grundsatser som ligger till grund för det agila manifestet (Agile Sweden, 2001) används genomgående av informanterna men tycks snarare citeras än reflekteras över. Kanske beror detta på att det saknas en diskussion och/eller en gemensam förståelse för vad dessa faktiskt innebär.

Vikten av ett gemensamt språk kan ses i relation till Kotters (1996) förändringsmodell, som understryker vikten av att tydligt kommunicera målet under en förändring för att undvika motstånd vid förändringar på arbetsplatsen. Processen i den agila organisationen behöver dock se annorlunda ut, då Kotter lägger fokus på att utarbeta planer medan pappersarbete i den agila organisationen prioriteras bort till förmån för att kontinuerligt testa och anpassa till förändring (Agile Sweden, 2001).

### **Närheten till Gemba – där värde skapas**

Upplevelsen av att göra skillnad på riktigt och att lyckas påverka sina medarbetare i önskad riktning tycks vara en av de mest värdefulla aspekterna av rollen som Scrum Master. En tolkning av resultatet är att Scrum Master är en ledande roll som inte nödvändigtvis har mer ansvar än övriga teammedlemmar men dock en annan typ av ansvar. Resultatet pekar på att det finns en ovilja att erkänna Scrum Master-rollen som en ledande roll, vilket skulle kunna hämma utvecklingen av rollen som ansvarstagare för den gruppdynamiska processen då det är relevant för rollen att kontinuerligt tillägna sig forskning och metoder som är relevanta för ledarskap och grupputveckling. Kanske beror detta på att branschen är färgad av auktoritärt ledarskap, vilket också framkommer i resultatet.

I resultatet åskådliggörs också vikten av att olika nivåer i organisationen arbetar tätt ihop. Det är också enligt Denning (2018) en förutsättning för att optimera agila principer. Få chefslager är ett exempel på hur man skulle kunna underlätta för hela organisationen att anamma ett agilt mindset och agila funktioner. Det skulle även kunna underlätta den cykliska strukturen då kontinuerlig utvärdering leder till att nya beslut fattas och riktningen kan behöva förändras därefter.

## **Är det okej att göra fel?**

I resultatet beskrivs den agila organisationsstrukturen som tillåtande med hög tolerans för misstag och fel, då det betraktas som en viktig aspekt för att driva den kontinuerliga utvecklingen såväl i teamet som med produktionen och arbetssättet. Samtidigt beskriver informanterna också vikten av att skilja på vad som produceras och vad som faktiskt kommer till användning och att det som produceras men som inte används kan betraktas som skräp ("waste"), vilket tycks paradoxalt i relation till uppfattningen om en tillåtande arbetskultur.

Dessa aspekter kan betraktas som två delar i en process, som syftar till att öka förståelsen för vad som är värdefullt och ej. Toleransen för misstag krävs för att våga testa nya arbetssätt men medarbetarna behöver också lära sig differentiera mellan vad som anses vara misstag och vad som anses vara en lyckad implementering. Att därför skilja på vad som kommer till användning och vad som faktiskt är skräp kan dels utgöra vidare beslutsgrund och dels öka förståelsen för varför en specifik prioriteringsordning ska följas och hur den strategiska kommunikationen kring uppdrag ska läggas upp.

## **Individen kontra teamet**

Agila metoder anses ha funnits i cirka 70 år (Larman & Basili, 2003) men har först på 2010-talet kommit att bli en trend som omfattas av majoriteten företag i mjukvaruutvecklingsbranschen (López-Martínez et al., 2016). Kanske är den agila organisationens framgång på senare år en reaktion på att organisatoriskt förändringsarbete trendar mot mer individbaserade åtgärder (Schein, 2015) och åtgärder som rör sig mot decentralisering (Allvin et al., 2012), då den agila strukturen kan tyckas kontrastera till dessa observationer.

Samtidigt som teamet har ett tydligt gemensamt ansvar, verkar resultatet tyda på att agila organisationer sätter större krav på ansvarstagande hos enskilda medarbetare då strukturen i hög grad premierar och förutsätter förändringsinitiativ. Detta ligger också i linje med vad Zieris och Salinger (2013) föreslår. Allvin, Mellner, Movitz och Aronsson (2012) har tidigare reflekterat över konsekvenserna av ökade krav på förmåga till självständighet. Resultatet av föreliggande studie tyder på att "kontrollen" hos den enskilda medarbetaren, med betydelsen kunskapsstimulans och möjlighet till påverkan, upplevs öka i en agil organisation. Följderna av detta är ännu oklara. Liksom Oxenstierna, Widmark, Finnholm och Elofsson skriver i Stressforskningsrapporten (2008), bör man också ta hänsyn till



arbetsplatsens krav och stödfunktioner för att bättre kunna förutse följderna av den upplevda kontrollen.

En av de agila principerna säger att individers behov ska prioriteras framför processer och verktyg, vilket informanterna också menar är fallet. Strukturen anses av informanterna också indirekt premiera jämnare arbetsbelastning, då medarbetare ställer relevanta krav på varandra. Individer benämns av informanterna ta mer ansvar och ha större frihet i en agil organisationsstruktur, vilket också understöds av Zieris och Salinger (2013).

Även om individen är viktig att beakta, prioriteras teamets behov framför individens. Kanske beror detta på att sambandet mellan faktorer som samarbete och förbättrad total arbetsprestation är tydligt såväl i praktiken som i tidigare forskning (Dingsoyr, Faegri, Dyba, Haugset & Lindsjorn, 2006), medan individuella aspekter i forskning sällan kan kopplas till total arbetsprestation på grund av forskningsetiska dilemman.

### **Metoddiskussion**

En styrka med studien är att den utfördes med kvalitativ metodik och semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggjorde att nyanser i Scrum Mastrarnas upplevelser av den agila organisationsstrukturen kunde fångas upp. En annan styrka är att intervjuerna genomfördes under pågående övergång till en agil organisering. Eftersom informanterna vid intervjutillfället hade arbetat tillräckligt länge för att ha kännedom om processen och insikt i implementeringen av den agila organisationsstrukturen, speglar deras betraktelser aktuella upplevelser utan ett retrospektivt filter. Även det faktum att intervjuerna genomfördes utan nämnvärd tidspress och på arbetstid kan antas gynna kvaliteten på datan.

En möjlig begränsning i studien var observationen av en sekvensseffekt, vilken innebar att de senare informanterna gav mer öppna och personliga svar. Detta skulle dels kunna bero på successivt förvärvad erfarenhet hos intervjuaren i termer av intervjuteknik och hantering av intervjuguiden, men skulle också kunna avspegla informanternas normala varande. Det är alltså tänkbart att vissa aspekter har missats eller blivit för lättvindigt belysta i de första intervjuerna. Å andra sidan så gav de första intervjuerna inga uppenbara indikationer på att intervjuguiden skulle var bristfällig och i behov av att omarbetas. Det senare styrker uppfattningen att den observerade sekvensseffekten troligtvis är en artefakt utan djupare betydelse.

Även i de intervjuer som bedömdes vara relativt öppna berördes psykologiska hälsoaspekter av den agila organisationsstrukturen relativt lite eller inget alls. Enligt Dalen

(2015) är det svårt att hitta en metod då deltagarna kan uttrycka sig så fritt och öppet som möjligt. Att varken dessa aspekter eller andra ämnen som kan anses vara emotionellt betungande inte behandlades skulle kunna visa på en brist i intervjuguiden, men det skulle också kunna peka på att informanterna inte ville dela vissa upplevelser eller inte ansåg dem vara relevanta för ämnet.

En annan begränsning med studien är att upplevelsen betraktas från Scrum Mastrarnas synvinkel utan att kontrastera mot teamets eller ledningens perspektiv. Det är därför sannolikt att bilden av arbetsplatsen är färgad av Scrum Mastrarnas perspektiv. Å andra sidan var beslutet att ta tillvara på Scrum Mastrarnas observationer och upplevelser medvetet. Beslutet fattades dels utifrån ett behov av mer kunskap om specifika roller inom agil organisationsstruktur och dels utifrån det praktiska värdet då organisationen befinner sig mitt i en större förändringsprocess i vilken Scrum Master har en nyckelroll.

Ytterligare begränsningar var att det lilla antalet deltagare och bruket av ett icke slumpmässigt urval för att identifiera dem. Detta påverkar studiens generaliserbarhet och det är viktigt att ha i beaktande att upplevelserna som illustreras i denna studie är knutna till ett litet urval individer och inte kan ses som generella för ett specifikt företag eller en specifik bransch. Dock användes ett för syftet relevant urval som kunde bidra till att besvara frågeställningarna på ett tillfredställande sätt, vilket innebär att det kan finnas viss överförbarhet såväl inom som mellan bolag.

De flesta informanter identifierades av en kontaktperson, som också själv var en nyckelperson i den agila processen och en förespråkare för metoden. Det kan ha påverkat urvalet och/eller informanternas inställning till ämnet så att den bild som gavs under intervjuerna var mer positiv än den egentliga upplevelsen. En annan aspekt som kan ha färgat resultatet är att det föreligger varsel för samtliga medarbetare på arbetsplatsen. Hur detta påverkar är svårt att bedöma. Det begränsade urvalet kan i framtida studier förebyggas av att fler organisationer inkluderades i studien och medarbetarnas upplevelser jämförs.

En problematisk aspekt vid studiet av agila organisationer (inklusive denna studie) är att en stor del av det teoretiska materialet inte är ett resultat av vetenskapliga undersökningar och verkar ha författats av förespråkare inom agila metoder. Således belyser litteraturen oftare fördelarna med agilitet än dess eventuella problem. Detta förhållande kan omedvetet inducera en viss partiskhet hos författaren, varför en källkritisk hållning blir extra viktigt i sammanhanget. Därför diskuteras såväl möjligheter som risker i denna del av uppsatsen, för

att fånga upp nyanser i upplevelsen av agil organisationsstruktur hos företagets Scrum Masters.

### **Praktiska implikationer och förslag till fortsatt forskning**

Studien kan vara av värde för ledare, ledningsgrupper, verksamhetschefer, entreprenörer och andra initiativtagare till agil organisationsstruktur. Resultaten kan användas som en del av beslutsgrunden vid implementering, utvärdering och bedömning av agil organisationsstruktur. Studien ger en indikation på betydelsen av att beakta alla led av organisationen vid implementering av agil organisationsstruktur samt belyser hur nyckelbegrepp i verksamheten kan tolkas och användas på olika sätt.

Studien kan också vara till stöd för Scrum Masters som vill få en överblick över vad som fungerat som rollspecifika kompetenshöjande åtgärder för andra, eller som vill lära sig mer om sina kollegors erfarenheter.

Företaget i vilket denna studie utförts befinner sig i början av implementeringsprocessen, vilket innebär att effekterna av implementeringen ännu inte kan utvärderas i sin helhet. Dock finns värdefull erfarenhet att ta tillvara på gällande hur implementeringen hittills gått till, vad som varit verksamt och vad som bör förändras för att effektivisera fortsatt implementering.

Idag bedrivs forskning om agil organisationsstruktur från flera olika, isolerade fält (Lewis, 2011) och också till stor del av förespråkare för agilitet (se t.ex. Schwaber och Sutherland, 2017; Hahn, 2016a). Citat som ”det handlar om människor” belyser vikten av att psykologisk forskning bedrivs på området så att psykologiska aspekter kan lyftas fram. Framför allt är det av vikt att undersöka långsiktiga konsekvenser av agil organisationsstruktur då belastningen på lång sikt, som tidigare nämnts, kan misstänkas leda till negativa hälsoimplikationer.

Rollen som Scrum Master och dess innebörd behöver också beforskas mer för att kunna förstås utifrån ett psykologiskt relevant perspektiv. Eventuellt kan fokus på ledarskapsteorier vara hjälpsamma för att dra ytterligare slutsatser om rollen och dess implikationer i en agil kontext.

Behovet av psykologisk forskning inom agil organisationsstruktur kommer förutom i intervjuer även fram vid forskning inom mer tekniska discipliner, som börjat använda sig av psykologiska teorier för att undersöka agilitet (Nilsson & Sjöström, 2018). Som representant

från det psykologiska fältet ser jag gärna att fler psykologer gör anspråk på marknaden och fortsätter att bedriva och utöka sin forskning inom det organisationspsykologiska fältet.

### **Slutsatser**

Genom att belysa och systematisera erfarenheter av förändringsprocess och implementering i en agil verksamhet bidrar resultaten till att fylla en kunskapslucka i forskningen om agila organisationers fungerande. I stort går resultatet i linje med tidigare forskning om organisationsförändring som visar att ett sammansvetsat team har bättre interna kommunikationsstrategier, vilka tycks korrelera med en mer effektiv produktionsprocess i relation till produktivitet såväl som kvalitet. Samtidigt tycks också individuella aspekter vara viktiga att beakta för att optimera motivationsfaktorer i det dagliga teamarbetet.

Resultaten antyder också att implementeringen av den agila organisationsstrukturen skulle kunna effektiviseras genom att tydliggöra konceptuella skillnader mellan begrepp, till exempel genom att differentiera mellan agila metoder och agilt förhållningssätt.

Ett återkommande temaöverskridande ämne är behovet av kollegialt stöd och expertis, som tycks vara en förutsättning för att kunna hantera den nya arbetsrollen som den agila organiseringen medför. Det ger en indikation på fördelarna med att vara fysiskt närvarande för varandra i en Scrum-konstellation. Behovet av kollegialt stöd belyser också varför det är en förutsättning att hela organisation arbetar agilt för att värdeskapande ska kunna utgöra en praktisk beslutsgrund snarare än ett teoretisk ideal.

Givet den pågående diskussionen i samhället och i olika media om arbetsrelaterad psykisk ohälsa, är det intressant att notera att hälsoaspekter och välmående knappt diskuterades under intervjuerna. Dessa aspekter av arbetslivet verkar ses som mer privata, vilket är anmärkningsvärt i förhållande till den agila organisationsstrukturen och -kulturen i övrigt, vilken uppmuntrar individer till att även privat befinna sig i sammanhang som relaterar till den agila gemenskapen. Ramarna för vad som är arbetsliv och vad som är privatliv tycks suddas ut i samband med att teamet åläggs ansvar som gör sig påmint även utanför arbetsplatsen. Från ledningens sida kan det därför vara viktigt att öka tydligheten med vilka begränsning agila roller har, för att skapa ett hälsosamt och långsiktigt arbetsklimat.

Då individuella och kulturella aspekter hos medarbetarna kontinuerligt beskrivs som en faktor som påverkar förändringsutfall i högre grad än ett specifikt företags egenskaper, tycks det finnas en överförbarhet av resultaten från denna studie såväl inom som mellan bolag.

Denna studie syftar inte till att värdera agil organisationsstruktur i sin helhet. Mer forskning krävs om agil struktur och förhållningssätt samt om huruvida ett agilt mindset kan medföra positiva psykologiska effekter för medarbetare som tar sig an agila roller i allmänhet och Scrum Master-rollen i synnerhet. Dock tycks den agila organisationsstrukturen förutom produktionsfördelar också medföra möjlighet för medarbetare att begrunda organisationspsykologiska aspekter som är knutna till verksamheten och kontinuerligt utvärdera konsekvenserna hos sig själva vid de förändringar som genomförs.

## Referenser

- Agile Sweden. (2001). Manifest för agil systemutveckling. Hämtad [2019-03-03] från Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html>
- Allvin, M., Mellner, C., Movitz, F., & Aronsson, G. (2012). Den utbredda flexibiliteten: Ett försök att beräkna förekomsten av lågreglerade arbetsvillkor. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 18(1), 9-24.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. *APA handbook of research methods in psychology, research designs: quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, 57-71. Washington: American Psychological Association. doi: 10.1037/13620-004
- Bögel, M. P., & Upham, P. (2018). Role of psychology in sociotechnical transitions studies: Review in relation to consumption and technology acceptance. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 122-136. doi: 10.1016/j.eist.2018.01.002
- Carlström, M. (2018). *Från ord till handling: framgångsrikt förändringsarbete med OBM*. Lund: Studentlitteratur.
- Choi, E. H., Kim, E., & Kim, P. B. (2018). Effects of the educational leadership of nursing unit managers on team effectiveness: mediating effects of organizational communication. *Asian Nursing Research*, 12(2), 99-105. doi:10.1016/j.anr.2018.03.001
- Creasy, T. (2018). *An introduction guide to change management*. Hämtad [2019-04-02] från Prosci: <https://empower.prosci.com/introduction-to-change-management-guide>
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Denning, S. (2018). The challenge of leadership in the age of agile. *Leader to Leader*, 89, 20–25. doi:10.1002/ltl.20371
- Diel, E., Marczak, S., & Cruzes, D. (2016). Communication challenges and strategies in distributed DevOps. *11<sup>th</sup> International IEEE Conference on Global Software Engineering*, 24-28. doi:10.1109/ICGSE.2016.28
- Dingsoyr, T., Faegri, T.E., Dyba, T., Haugset, B., & Lindsjorn, Y. (2006). Team performance in software development: research results versus agile principles. *IEEE Software*, 33(4), 106-110. doi:10.1109/MS.2016.100

- Ebert, C., Gallardo, G., Hernantes, J., & Serrano, N. (2016). DevOps. *IEEE Software*, 33(3), 94-100. doi:10.1109/MS.2016.68
- Elliott, L. (2016). *Difference between a Scrum Master and an Agile Coach*. Hämtad [2019-07-15] från Lee Elliott: <http://leene.ws/2016/10/difference-between-a-scrum-master-and-an-agile-coach/>
- Forsyth, D. R. (2013). *Group dynamics*. Wadsworth: Cengage Learning
- Freud, S. (1913). *The interpretation of dreams*. (A. A. Brill, Övers.). New York: MacMillan Co.
- Galli, J. B. (2018). Change management models: a comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132. doi:10.1109/EMR.2018.2866860
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organisations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Hahn, F. (2016a). *Ett agilt arbetssätt – bara för IT-branschen?* Hämtad [2019-03-13] från Insight Events: <https://insightevents.se/blog/2016/09/26/ett-agilt-arbetssatt-bara-branschen/>
- Hahn, F. (2016b). *Vad är agilt egentligen? På riktigt alltså*. Hämtad [2019-04-11] från Insight Events: <https://insightevents.se/blog/2016/12/08/vad-ar-agilt-egentligen-pa-riktigt-alltsa/>
- Harvey, T. R., & Broyles, E. A. (2010). *Resistance to change: a guide to harnessing its positive power*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.
- Hirekhan, M. (2017). *Organisational receptivity for change: a multilevel theory*. (Doktorsavhandling, Aston University, Aston). Hämtad [2019-06-22] från Aston university: [https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/37489/1/Hirekhan\\_M.\\_2017\\_Redacted.pdf](https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/37489/1/Hirekhan_M._2017_Redacted.pdf)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M., (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919.
- Hussaini, S. W. (2014). Strengthening harmonization of Development (Dev) and Operations (Ops) silos in IT environment through systems approach. *17<sup>th</sup> International IEEE*

- Conference on Intelligent Transportation Systems*, 178-183. doi:  
10.1109/ITSC.2014.6957687
- Jönsson, E. (2013). *Agile development and user-centered design - a case study at Sony Mobile Communications AB*. (Masteruppsats, Lunds Universitet, Lund). Hämtad [2019-06-23] från Lunds Universitet:  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOID=3802849&fileOID=3802862>
- Kniberg, H. & Ivarsson, A. (2012). *Scaling agile @ Spotify*. Hämtad [2019-06-23] från:  
<https://creativeheldstab.com/wp-content/uploads/2014/09/scaling-agile-spotify-11.pdf>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard business school press.
- Kuusinen, K., Balakumar, V., Chung Jepsen, S., Hjortshøj Larsen, S., Lemqvist, T. A., Muric, A., Ølgaard Nielsen, A., & Vestergaard, O. (2018). A large agile organization on its journey towards DevOps. 44th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications, 60-63. doi: 10.1109/SEAA.2018.00019.
- Larman, C. & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental developments. a brief history. *IEEE computer*, 36(6), 47-56. doi:10.1109/MC.2003.1204375
- Laukkanen, E., Itkonen, J., & Lassenius, C. (2017). Problems, causes and solutions when adopting continuous delivery – a systematic literature review. *Information and Software Technology*, 82, 55-79. doi:10.1016/j.infsof.2016.10.001
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social change*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K., & Gold, M. (1999). The dynamics of group action. The complete social scientist: A Kurt Lewin reader. (pp. 285–291). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/10319-011
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: creating change through strategic communication*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lindström, K. (2017). *Kontrollbehov och maktanspråk – nu kommer backlashen för agilt*. Hämtad [2019-04-11] från Computer Sweden:  
<https://computersweden.idg.se/2.2683/1.688160/backlash-agilt>
- López-Martínez, J., Juárez-Ramírez, R., Huertas, C., Jiménez S., & Guerra-García, C. (2016). Problems in the Adoption of Agile-Scrum Methodologies: A Systematic Literature Review. *2016 Software Engineering Research and Innovation*, 4, 141-148. doi:10.1109/CONISOFT.2016.30



- McPeak, A. (2018). *5 lessons agile teams can learn from Netflix*. Hämtad [2019-06-23] från DZone: <https://dzone.com/articles/5-lessons-agile-teams-can-learn-from-netflix>
- McIntosh, S. (2016). *What Exactly is the Agile Mindset?* Hämtad [2019-04-04] från InfoQ: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset>
- Nilsson, T., & Sjöström, W. (2018). *Agila arbetsmetoder och tillfredsställelse – En undersökning om relationen mellan agila arbetsmetoder och tillfredsställelse i nybildade agila team*. (Kandidatuppsats, Lunds Universitet, Lund). Hämtad [2019-06-27] från Lunds Universitet: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8950103>
- Nyman, M. (2010). *Agila metoder: radikal revolution eller enkel evolution?* Hämtad [2019-06-27] från Wenell Management: <https://www.wenell.se/wp-content/uploads/2016/09/agile-radikal-revolution-eller-enkel-evolution-mats-nyman-2010.pdf>
- Oxenstierna, G., Widmark, M., Finnholm, K., & Eloffson, S. (2008). *Psykosociala faktorer i dagens arbetsliv och hur man mäter och beskriver dem* (Stressforskningsrapport 320). Stockholm: Stressforskningsinstitutet.
- Perera, P., Bandara M., & Perera, I. (2016). Evaluating the impact of DevOps practice in Sri Lankan software development organizations. *2016 International Conference on Advances in ICT for Emerging Regions*, 281-287. doi: 10.1109/ICTER.2016.7829932
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2006). Analysing qualitative data. I C. Pope och N. Mays (red.), *Qualitative research in health care*. (3 uppl., ss. 63-81). London: BMJ Books.
- Rubin, K. S. (2013). *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2015). Organizational psychology then and now: some observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(2), 1-19. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111449
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. London: Penguin Books
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum guide. The definitive guide to Scrum: the rules of the game*. Hämtad [2019-03-03] från Scrum Guides: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Statistiska Centralbyrån [SCB]. (2019-03-07). *Yrken i Sverige*. Hämtad [2019-04-15] från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/yrken-i-sverige/>

- Stephen, D. (2018). How major corporations are making sense of Agile. *Strategy & Leadership*, 46(1), 3-9. doi:10.1108/SL-11-2017-0104
- Svenska akademien. (1928). *Svenska Akademiens Ordbok [SAOB]*. Stockholm: Svenska akademien. Hämtad [2019-04-17] från:  
<https://www.saob.se/artikel/?seek=förändring&pz=1>
- Svernell, J., Vaarala, R. (2014). *Agila metoder i stora företag*. Examensarbete, Uppsala universitet, Uppsala. Hämtad [2019-04-04] från <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:690043/FULLTEXT01.pdf>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed* (978-91-7307-352-3). Hämtad [2019-05-29] från: <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/alla-publikationer/publikationer/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Xu, M., David, M. J., & Kim, H. S. (2018). The fourth industrial revolution: opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95.  
doi:10.5430/ijfr.v9n2p90
- Zieris, F., & Salinger, S. (2013). Doing Scrum rather than being agile: a case study on actual nearshoring practices. *2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering*, 144-153. doi:10.1109/ICGSE.2013.26

## Bilaga 1

### Samtyckesblankett

Samtycke till deltagande i intervju, analys och forskning om förändringsprocessen i agila organisationer.

Nedan ger du ditt samtycke till att delta i intervju, analys och forskning av psykologexamenstuderande Johanna Tolf. Den studerande undersöker upplevelsen av förändringar i agila organisationer, med syfte att belysa och systematisera upplevelsen av förändringsprocessen inom agila verksamheter med fokus på upplevda förväntningar, facilitatorer och barriärer hos medarbetarna, för att öka förståelsen för hur förändringar kan effektiviseras och implementeras framgångsrikt. Läs igenom följande noggrant och signera med din namnteckning längst ner.

- ◆ Jag har tagit del av information om projektet och är medveten om hur intervjun kommer att gå till och den tid den tar i anspråk.
- ◆ Jag har fått tillfälle att få mina frågor angående intervjun besvarade innan den påbörjas och vet till vem jag ska vänta mig till med frågor.
- ◆ Jag deltar i intervjun frivilligt och har blivit informerad om syftet med deltagandet.
- ◆ Jag är medveten om att jag när som helst under och efter intervjun kan avbryta mitt deltagande utan att jag behöver förklara varför.
- ◆ Jag ger mitt medgivande till den psykologstuderande att dokumentera, bearbeta och arkivera den information som samlas in under intervjun samt att publicera information från intervjustudien. Materialet från intervjun kommer att behandlas konfidentiellt i den mening att personuppgifter kommer att förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Alla uppgifter om identifierbara personer och organisationer kommer att antecknas, lagras och avrapporteras på ett sådant sätt att enskilda människor och organisationer ej kan identifieras av utomstående. Med avrapportering avses här både skriftligt offentligtgörande och muntlig redogörelse för andra. Materialet kommer att sparas fram till och med att examensarbetet godkänts. Allt material kommer sedan att raderas.

Namnteckning

Ort och Datum

.....

.....

Namnförtydligande

.....

## Bilaga 2

### Semistrukturerad intervjuguide

Ämne	Beskrivning	Frågor	Uppföljningsfrågor
<b>Bakgrund</b>	Syftar till att belysa vem som intervjuas, dennas roll inom företaget, anställningstid, erfarenhet, utbildning, syn på arbetsrelaterade förändringar, syn på agilitet. Tidigare agilt arbetssätt/förhållningssätt?	<p>Hur kommer det sig att du började arbeta på företaget? Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?</p> <p>Har du arbetat i andra organisationer tidigare?</p> <p>Vad är din nuvarande bild av företaget? Har den förändrats sedan du började?</p> <p>Vad har du för roll?</p> <p>Vad innebär termen ”agilt” för dig?</p> <p>Vad har du för erfarenhet av att arbeta i agila projekt?</p> <p>Hur skulle du beskriva ett agilt förhållningssätt?</p> <p>Hur skulle du beskriva ditt förhållningssätt till arbetsrelaterade förändringar?</p> <p>Agil metod och agilt förhållningssätt är två termer som är vanligt förekommande inom allmänlitteraturen. Hur förhåller de sig till varandra?</p>	<p>Vad innebär din nuvarande tjänst?</p> <p>När började du på företaget?</p>
<b>Växlingsfråga</b>		Hur var det för dig att övergå till DevOps som metod?	När var detta?
<b>Process</b>	<p>Hur gick förändringsförfarandet till?</p> <p>Vad i processen upplevdes som verksamt kontra mindre verksamt för att få till stånd den önskade förändringen?</p>	<p>Hur stort är ditt team? Hur många DevOps-team finns?</p> <p>Hur märktes behovet av förändring?</p> <p>Hur såg processen ut i övergången?</p> <p>Vad hade du för förväntningar?</p> <p>Vem var ansvarig/drev förändringen? Vilka roller hade ni?</p> <p>Vad var visionen?</p>	<p>Vad hände?</p> <p>Vad hade du velat skulle hända?</p> <p>På vilket sätt?</p>

		<p>Vad underlättade för dig i processen?</p> <p>Vad försvårade för dig?</p> <p>Upplever du att metoden implementerades?</p> <p>På vilket sätt upplever du att förändringen genomgicks effektivt?</p> <p>Hur skulle processen kunna bli mer effektiv?</p> <p>Hur har din individuella förändringsprocess sett ut?</p> <p>Hur upplevdes processen för dig?</p> <p>Hur upplever du skillnaderna?</p> <p>Kan du se att det funnits några faser?</p> <p>Hur var stämningen under förändringen?</p>	<p>Vilka strategier upplevde du ledde till att metoden implementerades?</p>
<b>Växlingsfråga</b>		<p>Hur förändrades din arbetsroll när du först gick över till att arbeta med Devops?</p>	
<b>Intern kommunikation och samarbete</b>	<p>Hur påverkas medarbetarna?</p>	<p>Hur påverkades organisationskulturen?</p> <p>Lyftes företagets värderingar fram? Hur?</p> <p>Hur påverkades förhållningssättet?</p> <p>Märkte du skillnad hos dina kollegor? Märkte de skillnad på dig?</p> <p>Hur nöjd är du?</p> <p>Kan du se skillnad i arbetsprestation efter förändringen?</p> <p>Har du utvärderat eller haft uppföljning?</p> <p>Förändras kommunikationen? Samarbete?</p> <p>3 Viktigaste aspekterna att tänka</p>	<p>Behov? Kvalitet? Frekvens? Kontakt med chef kontra medarbetare? Feedback?</p>

		på?	
<b>Växlingsfråga</b>		Hur märkte kunder av förändringen?	Hur påverkades er relation?
<b>Externa intressenter</b>	Avslut	Hur har din målbild förändrats? Finns det någonting som du tycker att jag borde frågat om som jag inte tagit upp?  Finns det något som du sagt som du skulle vilja utveckla?	