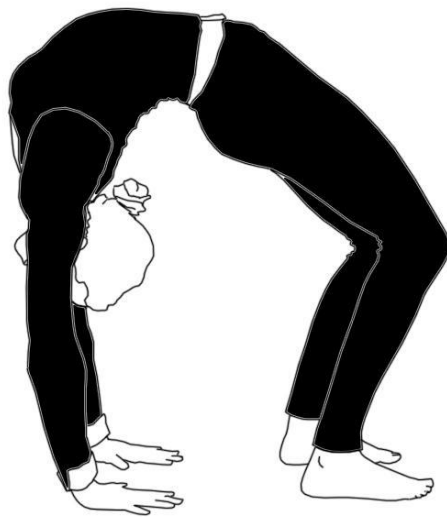




UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Den organisatoriska strukturens påverkan på Agile i praktiken



Källa: Skiss av Linda Bernehed

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Management & Organisation
Vårterminen 2015

Handledare: Omanović, Vedran

Författare: Bernehed, Linda
Isaksson, Ronja

Förord

Denna uppsats inleddes med stor nyfikenhet och en vilja att upptäcka. Under vår resa har nyfikenheten varit ett bränsle, oavsett vad som har kommit vår väg. Det vi dessutom har fått och utvecklat på ett personligt plan under resan till slutresultatet kan inte mäta sig mot några betyg. För detta är vi oerhört nöjda.

Vi skulle vilja tacka respektive familj som under de senaste månaderna stöttat oss och haft extra tålamod. Speciellt när vi har åkt den emotionella berg-och-dalbanan som det faktiskt innebär att skriva ett examensarbete.

Ett stort tack till alla våra respondenter för att ni gav oss insyn och förståelse i ert dagliga arbete. Utan er och ert engagemang hade vi inte kunnat utföra denna uppsats på det sätt som vi nu har gjort. Vi vill också tacka vår handledare Vedran Omanović som guidat oss genom forskningsdjungeln.

Göteborg den 3 juni 2015



Linda Bernehed



Ronja Isaksson

Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Management och organisation, kandidatuppsats, vårterminen 2015.*

Författare: Linda Bernehed och Ronja Isaksson

Handledare: Vedran Omanović

Titel: Den organisatoriska strukturens påverkan på Agile i praktiken

Bakgrund och problem: Agile uppstod som en motreaktion till det traditionella och byråkratiska inom IT-branschen och har idag börjat få spridningar till bland annat HR. Grunden till Agile är fokus på sociala relationer, kommunikation och anpassningsförmåga. Det finns en utmaning i att söka utöva traditionell kontroll över en social idé som Agile eller att paketera Agile till att bli en standardiserad metod att arbeta efter.

Syfte: Då det saknas empiriska studier om kontextens påverkan på den praktiska tillämpningen av Agile, är vårt syfte med studien att studera hur den organisatoriska kontexten påverkar hur Agile tolkas i praktiken. Fokus för studien är kunskapsintensiva branscher som IT och HR, där Agile förekommer idag.

Avgränsningar: I studien studeras tankesättet Agile som ligger till grund för agila metoder. Valet av respondenter kommer huvudsakligen från IT- eller HR-branschen i Sverige, där Agile antingen är en erkänd arbetsmetod eller väl igenkänd. Informationen kring Agile kommer inte vara mer utförlig än vad som krävs för att ge läsaren insyn i och följa studiens röda tråd.

Metod: Studien utgår från en socialkonstruktivistisk ansats och har utförts med en kvalitativ, induktiv metod där 12 djupintervjuer har utförts.

Resultat och slutsatser: Agile syftar till att skapa förutsättningar för att snabbt kunna svara på en föränderlig omvärld. Detta sker genom självorganiserade team och förutsätter ett agilt tänkande genom hela organisationen. Den organisatoriska kontexten påverkar därför tolkningen av Agile i praktiken, genom sociala relationer i teamet men också organisationsstrukturen i form av om det råder hierarkiskt ledarskap eller decentraliserat medledarskap. I organisationer där strukturen är hierarkisk söker ledningen fortfarande utöva kontroll vilket i sin tur blir kontraproduktivt med den praktiska användningen av Agile. Agile och agila team förutsätter en decentraliserad organisationsstruktur.

Förslag till fortsatt forskning: Utföra en studie där olika organisationsnivåer inkluderas, för att studera hur dessa tolkar Agile i praktiken på ett sätt som optimerar värdet inom organisationen.

Abstract

Agile as an idea was created in 2001 through the Agile Manifesto with focus on social relationships, communication and flexibility. This was a reaction to the traditional, hierarchical organization with the goal of restoring balance within organizations in the IT business. Today we can see a transit of Agile from the IT-industry to other industries and areas, such as HRM.

There is a challenge in attempting to traditionally control a social idea such as Agile, and there is a lack of empirical studies of the organizational context and its effect on the interpretation of Agile in practice. This study is an attempt to connect Agile to the science of business administration.

The purpose with this study is therefore to research the organizational contexts effects on the interpretation of Agile in practice, within IT and HRM. Where Agile is established or well known.

To fulfill our purpose we chose social constructivism as our scientifically approach, and conducted 12 in-depth interviews. Our research method, due to our scientifically approach, is qualitative with an inductive method.

Our findings and results are that Agile itself is creates opportunities to rapidly adjust and respond to a constantly changing environment. This is possible in a constellation of self-organized teams and it requires an agile thinking through the organization as a whole. The organizational context therefore effects the interpretation of Agile in practice, through social relationships within the team but also through organizational structure in forms of existing hierarchical leadership or decentralized co-leadership. Agile and agile teams require a decentralized organizational structure.

The recommendations for further studies is to include different organizational levels, to interpret how they translate Agile into practice, in a way that optimizes value within the organization.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och forskningsfråga	7
1.4 Avgränsningar.....	7
1.5 Definition av centrala begrepp.....	8
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition.....	10
2. Metod	11
2.1 Vetenskaplig ansats.....	11
2.2 Val av forskningsmetod	12
2.3 Alternativa forskningsmetoder.....	13
2.4 Datainsamling	14
2.5 Kritisk granskning av metoden	19
3. Teori	20
3.1 Människans sociala relationer och kontext	20
3.2 Ledarskap och styrning	22
3.3 Organisatorisk anpassningsförmåga	23
3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	24
4. Empiri	25
4.1 Agile i dess praktiska tillämpning.....	26
4.2 Sammanfattning empiri.....	31
5. Analys	31
6. Slutsats	35
7. Förslag till vidare forskning	37
8. Referenser	38
Bilagor.....	40
1.1 Agile Manifesto	40
1.2 Interjvufrågor	42

1. Inledning

Här introduceras ämnet, bakgrunden och definition av centrala begrepp för studien. Nedan presenteras i huvudsak syfte, problemformulering och forskningsfråga men även en redogörelse för de avgränsningar som har gjorts i studien följt av en disposition över resterande kapitel.

På din arbetsplats kommer ledningen och berättar att ett nytt arbetssätt skall sättas i bruk. Det ska öka flexibiliteten i företaget och leda till att arbetsuppgifter utförs på ett snabbare, mer kreativt och strategiskt sätt. Ledningen har upplevt att det interna operativa systemet inte har varit tillräckligt snabbt när det gäller att svara på plötsliga förändringar. Att företaget har haft en väldigt bestämd planering i sina utvecklingsprojekt har fungerat bra, tills nu, när slutresultaten inte längre svarar på kundernas behov och förväntan samt att arbetsgruppen upplever frustration.

Som ett svar på denna typ av problematik försöker många företag hitta nya koncept, metoder och “managementrecept” för att svara på en omvärld i konstant förändring. Ett av de nyare fenomenen som har tagits i bruk för att åtgärda denna typ av problematik är *Agile*.

1.1 Bakgrund

Agile som idé tog sig i uttryck år 2001 genom *Agile Manifesto*, se bilaga 1.1 *Agile Manifesto*. Manifestet skapades av 17 tongivande personer inom mjukvaruutvecklingsbranschen under deras skidkonferens i USA (Highsmith, 2001). Agile, eller agil på svenska, uppstod som en motreaktion på det traditionella och byråkratiska inom IT-branschen, enligt Highsmith (Ibid.) krävdes ett nytt sätt att svara på förändringar för att kunna överleva i den nya ekonomin, där tekniken går framåt. Ett av de senaste exemplen på detta är U.S. Army som har implementerat Agile som ett svar på en tid där teknologin gått om organisationernas förmåga att anpassa sig snabbt efter oförutsägbara händelser (Peck, Kemmet, McGowan, Hodgins, Peintner, 2012).

Till grund för Agile och tankesättet bakom det ligger 4 värderingar, se bilaga 1.1 *Agile Manifesto*. Värderingarna innebär att det finns ett fokus på individen och interaktion, istället för processer och verktyg. Det gäller att arbeta med själva mjukvaran, eller utvecklingen, framför att dokumentera. Ett samarbete med kunden ska väga tyngre än kontraktförhandling och det gäller enligt värderingarna att svara på förändring istället för att följa en förutbestämd plan. Enligt

Highsmith (2001) handlar inte Agile som rörelse om att motsätta sig det fasta, förutbestämda och det dokumenterande. Highsmith (Ibid.) menar också att Agile har till syfte skapa balans mot det traditionella och byråkratiska.

Praktiskt finns det olika typer av agila metoder, det vill säga de tillvägagångssätt som används när arbetet med Agile sker i praktiken. I praktiken, efter lite googlande, verkar Agile ha börjat ta sig över till andra delar i organisationerna, som HR. Generellt baseras samtliga agila metoder på att arbeta i korta cykler och kontinuerliga feedbackloopar, med fokus på samarbete mellan människor enligt Carl Blomberg på den svenska bloggen AgilHR.se (Blomberg u.å.). Ulf Wilder (2014), författare med masterexamen i psykologi och ekonomi, understryker att agila metoder definieras av självstyrande grupper och delegering av ansvar.

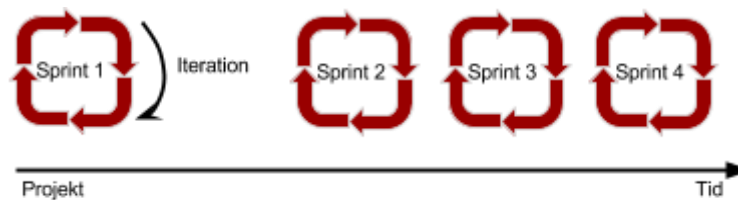


Fig 1. Illustration över delprojekt (sprintar) och feedbackloopar (iterationer) av L.Bernehed.

I så kallade agila team finns det inget kontrollorgan utan decentraliserat beslutsfattande råder, teamet verkar i närmast självorganiserade och självstyrande (Wilder, 2014). I ett agilt team finns ingen traditionell projektledare utan denne benämns istället “coach”, se 1.5 *Definiering av centrala begrepp*, och har till syfte att stötta gruppen i sitt arbete och i sina initiativ (Gustavsson, 2014). Då ansvaret delas av samtliga medlemmar i teamet ger det även möjlighet att påverka (Blomberg u.å., *Agil HR*).

1.1.1 Nyckelord för Agile

De nyckelord som studien utgår från *Agile Manifesto* (2001), är från de 12 principerna: Delleverans, kunskapsspridning, motivation, tillit, kommunikation, självorganiserande team, reflektion och effektivitet. Nyckelorden från de agila värderingarna sammanfattas med: Interaktion, individ, lite dokumentation, kundsamarbete, anpassning, förändring.

Princip nummer 12, “*med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter*” (Ibid.), tolkas i denna studie som nyckelordet lärande.

1.2 Problemformulering

Det finns en utmaning i att definiera och paketera ett begrepp som Agile till att bli en standardiserad metod att arbeta efter. Det kan bero på flera olika faktorer då ett tankesätt inte kan kontrolleras utan kan bero på hur mottagaren själv tolkar informationen eller tankesättet på ett sätt som skapar mening för denne och dennes referensram. En idé är socialt konstruerad och kan vara en utmaning att söka kontroll över, kontroll som är ett inslag i hierarkiska organisationer.

I sökandet efter material finns det mycket utförlig information om Agile i teorin, framförallt inom IT-branschen men även till viss del inom HR-litteratur. Däremot saknas det empiriska studier kring kontextens påverkan i organisationer när det gäller en praktisk tillämpning av Agile. Som författare till denna uppsats tolkar vi Agile som den företagsekonomiska forskarvärldens nykomling, och vill bryta ny mark inom den företagsekonomiska sfären genom att tolka Agiles praktiska tillämpning i en företagsekonomisk kontext.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna studie är att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter. De kunskapsintensiva branscher som ligger i fokus är IT och HR där Agile förekommer idag.

Följande forskningsfråga ställs:

*Påverkar organisationskontexten tolkningen
av Agile i praktiken, inom IT och HR?*

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att studera tankesättet Agile som ligger till grund för agila metoder, se *1.5 Definition av centrala begrepp*. Detta val sker därför att det ger en möjlighet att studera hur tankesättet tar sig uttryck i praktiken utan specifika mallar att förhålla sig till vid den

empiriska undersökningen. Det ger oss möjlighet att undersöka hur människan själv i sin kontext skapar mening och praktiska aktiviteter av tankesättet snarare än förhållningssätt till metoden.

Den andra avgränsningen är valet av respondenter. Respondenterna kommer huvudsakligen från IT- eller HR-branschen i Sverige, för att kunna använda samma intervjuunderlag utan att ta hänsyn till språkskillnader.

I urvalet har avgränsningen gjorts till respondenter i organisationer där Agile antingen är en erkänd arbetsmetod eller väl igenkänd. Valet av avgränsning har skett på grund av den begränsade tidsramen. IT-branschen valdes ut då Agile uppkom i den branschen och har störst spridning där (Highsmith, 2001). HR-branschen valdes ut till följd av kedjesökningar på internet, vilket innebär att sökningar har gjorts på nätet där utgångspunkten har varit att finna den senaste informationen om Agile. Informationen på internet har i sin tur refererat vidare till andra internetsidor och litteratur kring agil HR. Därav har valet av att studera tolkning om Agile i praktiken även inkluderat HR-branschen.

Den sista avgränsningen är att informationen kring Agile inte kommer att vara mer utförlig än vad som krävs för att ge läsaren insyn i och följa studiens röda tråd.

1.5 Definition av centrala begrepp

Agile	På svenska: Agil. Är paraplybegreppet som angavs i <i>Agile Manifesto</i> år 2001, det är ett slags tankesätt, <i>agilt tankesätt</i> , som i praktiken har flera olika metoder eller tillvägagångssätt, <i>agila metoder</i> , för att tillämpas praktiskt. Att ta del av synsättet, eller bli en ambassadör för den, innebär i studien att ta del av den <i>agila rörelsen</i> . I denna studie likställs det <i>agila tankesättet</i> med benämningen Agile.
Hierarki	En social struktur med toppstyrning, där ledningen leder, fördelar och kontrollerar arbetet.
HR	Human Resource, personer med personalvetarexamen alternativt mångårig erfarenhet av ledarskapsutbildning eller managementarbete.

Iteration	<i>Se SCRUM.</i>
Kanban	Återbeställningssystem med ett visst antal “kort” som t.ex. skickas mellan produktionsavdelningen och lagret så inte lagret blir översvämmat. Då bestämmer lagret indirekt hur många delar som tillverkas, produktionsavdelningen får inte tillverka utan att få ett “kort” från lagret, även om produktionsavdelningen har kapacitet till fler.
Org. kontext	Organisationskontext, vilket är den miljö som existerar inom organisationen och består bland annat av sociala relationer, strukturer och roller, se <i>hierarki</i> .
SCRUM	En av de metoder av det agila arbetssättet. Den består av att dela upp ett stort projekt i små kortare projekt, <i>sprintar</i> , där varje projekt eller delmål består av korta testande cykler. Dessa upprepningar i cyklerna, t.ex. idé, testa, utvärdera om och om igen, kallas för en <i>iteration</i> då de är återkommande.
SCRUMban	En kombination av <i>SCRUM</i> och <i>Kanban</i> .
SCRUM master	Den coach för ett team som använder SCRUM som agil metod.
Sprint	<i>Se SCRUM.</i>
Vattenfall	Vattenfallsmodellen, en process med fasta steg i en viss följd som har sin grund i att världen är förutsägbar.
XP	Extreme programming, en av de metoder inom IT som forskare bakom <i>Agile Manifesto</i> förespråkade.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

I *kapitel 2* introducerar vi valet av vår forskningsmetod, den socialkonstruktivistiska ansatsen och alternativa forskningsmetoder. Vi beskriver i detta kapitel hur datainsamling har skett och introducerar de 12 respondenter som har ingått i denna studie.

Kapitel 3 innehåller den teoretiska referensramen som ska besvara forskningsfrågan om den organisatoriska kontexten påverkar tolkning av Agile i praktiken, inom IT och HR-branschen. Kapitlet börjar med en introduktion om människans sociala relationer och kontexter och övergår sedan till ledarskap, styrning och varför organisationer är måna om att anpassa sig efter förändringar.

Studien övergår sedan till *kapitel 4* där empirin och resultatet presenteras. Intervjuerna har utförts i syfte att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter. Med fokus på IT- och HR-branschen.

I *kapitel 5* tolkas den empiriska datan och analyseras baserat på problemformuleringen och frågeställningen om den organisatoriska kontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR.

För att uppfylla syftet med denna studie om att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter kommer vi i *kapitel 6* att presentera de slutsatser som studien har mynnat ut i genom att besvara vår forskningsfråga.

Studien avslutas med en kortare diskussion kring forskningsfrågan, i *kapitel 7*, där vi även kort presenterar våra egna tankar och åsikter. Vidare ges förslag på fortsatt forskning inom området.



Fig 2. Uppsatsens upplägg, skiss av L. Bernehed.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs val av vetenskaplig ansats, forskningsmetod och alternativa forskningsmetoder. Vi beskriver i detta kapitel hur datainsamling har skett, introducerar våra 12 respondenter och beskriver tillvägagångssättet vid djupintervjuerna. Kapitlet inkluderar även ett kortare avsnitt med metodkritik.

2.1 Vetenskaplig ansats

Ett socialt fenomen som Agile kan vara en utmaning att studera då olika människor tolkar och tillämpar det på olika sätt. Något som enligt Czarniawska (2005) kan bero på att människan tar in information på ett sätt som skapar mening för denne. Detta synsätt är nödvändigt för att kunna svara på forskningsfrågan om organisationskontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR. Därför utförs denna studie med en *socialkonstruktivistisk ansats* där utgångspunkten är att människans syn på verkligheten konstrueras i sociala relationer (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Denna ansats innebär att organisationer och människor i interaktion skapar mening, som antingen bekräftar eller förändrar verkligheten (Omanović, 2006).

Eftersom det saknas empiriska studier om Agile i en organisatorisk kontext, inom företagsekonomi, skulle den *explorativa ansatsen* även kunna anses lämplig. Syftet med en explorativ ansats är att undersöka ett ämnesområde för att ge information och ligga till grund för fortsatta forskningsstudier (Lekwall & Wahlbin, 1993). Dock lämpar sig inte den explorativa ansatsen för denna studie då problemformuleringen i huvudsak präglas av den socialkonstruktivistiska ansatsen. Detta då studien syftar till att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter. De kunskapsintensiva branscher som är i fokus är IT och HR, där Agile förekommer idag.

Den explorativa ansatsen kan anses vara bättre lämpad vid empiriska pilotstudier, mindre versioner av stora undersökningar (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2007).

2.2 Val av forskningsmetod

Den kvalitativa forskningsmetoden är konstruktionistisk (Bryman & Bell, 2013) som utgår från social interaktion mellan forskare och intervjuobjekt. En kvalitativ studie innebär att insamling och fokus i forskningen är på språk och ord snarare än mätbara resultat i form av kvantitativ data (Ibid.). Då denna studie är socialkonstruktivistisk är det förutom intervjuerna viktigt att analysera den sociala interaktionen och betydelsen som Agile skapar utifrån respondenternas kontexter. Valet att utföra en kvalitativ forskningsmetod görs för att få en ökad förståelse för respondenternas perspektiv snarare än att bekräfta eller förkasta våra eller andra forskares uppfattningar om ämnet. För att få den organisatoriska kontextens betydelse för tolkningen av Agile i praktiken är det av vikt för denna studie att respondenterna har möjlighet att lämna uttömmande svar utifrån sina erfarenheter. Vilket enligt Bryman och Bell endast kan ske med en kvalitativ forskningsmetod (Ibid.).

En induktiv undersökningsmetod innebär enligt Bryman och Bell (2013) att data samlas in från verkligheten genom intervjuer och utifrån denna information tillämpas passande teorier och slutsatser. Denna studie är tolkande och utgår från att inget är givet, utan människan skapar sin egen verklighet genom sociala interaktioner. Därför har utgångspunkten varit från intervjuobjektets verklighet, vilket leder till att den induktiva metoden lämpar sig bäst för studiens syfte och frågeställning om den organisatoriska kontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT- och HR-branschen.

Genom att tillåta skiftningar av intervjuform har det gett oss möjlighet att vara flexibla under empiriinsamlingen i förhållande till respondenterna. På så sätt har respondenterna haft möjlighet att forma eller leda samtalet men också att tolka frågorna på det sätt som de anser vara i enlighet med deras uppfattning av frågan.

I ett fall användes en semistrukturerad intervjuform genom en mailkonversation. Vid övriga intervjuer användes en ostrukturerad intervjuform. Dessa intervjuer kan liknas mer vid konversationer eller ett samtal som förflyter utan att nödvändigtvis följa de huvudfrågor som förbereddes innan intervjun (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuns gång har lösa minnesanteckningar gjorts för att direkt ställa följdfrågor eller återkoppla till tidigare svar under intervjun.

2.3 Alternativa forskningsmetoder

Det går att utföra forskningsstudier med en kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetod. Den kvantitativa metoden innebär att forskaren samlar in kvantifierbar empirisk data som sedan analyseras (Bryman & Bell, 2013). Kvantitativ forskning är högst formaliserad i enlighet med olika steg som ska följas i forskningsprocessen (Ibid.). Vid en sådan metod är frågeställningen redan utformad för att bekräfta eller dementera teorin i verkligheten och orsak-verkan eftersöks. Då en kvantitativ forskningsmetod inte ger möjlighet till vidare frågor eller möjlighet till en personlig relation till respondenterna (Ibid.) lämpar den sig mindre bra för denna studie, med socialkonstruktivistisk ansats. Den kvantitativa metoden ger inte någon möjlighet att låta respondenten själv ge uttömmande svar och därmed ge insyn i deras tankar och värderingar till skillnad från en kvalitativ forskningsmetod. Det går inte heller att be respondenten om förtydligande eller att exemplifiera (Ibid.).

Utöver en induktiv undersökningsmetod går det att utföra en forskningsstudie med en deduktiv metod. En deduktiv metod innebär att forskaren utgår från existerande teori för att bepröva eller testa en hypotes, där existerande teorier ligger till grund för empirin (Ibid.). Då syftet med denna uppsats är att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter, med en socialkonstruktivistisk ansats, lämpar sig inte en deduktiv metod.

Patel och Davidsson (2011) menar att det går att kombinera induktiv och deduktiv metod genom att utföra en abduktiv metod. En abduktiv metod gör teorierna formbar längs studiens gång. Fördelen med denna typ av forskningsmetod är att forskarna kan revidera sitt arbete under studiens gång och inte blir låst till ett särskilt förhållningssätt (Ibid.). Att utföra denna studie med en abduktiv metod hade varit ett alternativ. Dock anser vi att vår frågeställning om hur organisationskontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR, med en socialkonstruktivistisk ansats, kräver möjlighet till att finna passande teorier efter empiri och slutsats.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Sekundär- och primärdata

Studien påbörjades med att undersöka sekundärdata i form av teoretiskt material kring Agile och ämnen som kunde vara aktuella för vårt intresseområde. Sekundärdatan består av kurslitteratur, populärvetenskaplig litteratur, Agile Manifesto, forskningsartiklar, företagshemsidor och relevant sökinformation från internet (Patel & Davidsson, 2011).

I studien har sekundärdatan bestått av systematiska sökningar (Rienecker & Stray Jørgensen, 2014) efter litteratur i Handelshögskolans i Göteborgs Bibliotekskatalog GUNDA och den nationella bibliotekskatalogen LIBRIS. Sökningar har gjorts i databaserna Emerald och Business Source Premier, och sökningar i tidigare uppsatser har gjorts genom LIBRIS Uppsök och GUPEA. Relevant kurslitteratur vid Handelshögskolan i Göteborg har även använts. Utöver detta har Google använts för att få en bild av ämnet, där kedjesökningar utförts för att studera spridningen av Agile. Det innebär att en källa som uppfattas som lämplig leder till nästa källa, vilket också kan utveckla och bredda resonemang (Ibid.). En kritik mot det skulle kunna vara att andra källor, med andra vinklar, kan exkluderas.

Sökningar efter företag inom IT har gjorts via Business Retriever, urvalet var efter aktiebolag i Sverige med underkategorierna *datakonsultverksamhet*, *dataprogrammering*, *datordriftstjänster* och *IT & datatjänster*, *övriga*. Studiens primärdata består av 12 personliga djupintervjuer, varav 7 intervjuer skedde i person, 1 intervju via mail och 4 intervjuer via telefon. 3 av respondenterna önskar vara anonyma.

2.4.2 Respondenter

Baserat på frågeställningen om hur organisationer tolkar och implementerar Agile i sina verksamheter samlas primärdata genom djupintervjuer med företagsrepresentanter som arbetar på företag där de uttryckligen har Agile som en erkänd arbetsmetod eller är väl igenkänd. Se

2.4.3 Urval för val av respondenter.

Utgångspunkten för respondenterna har varit respondenter som arbetar i direkt kontakt med Agile eller agila metoder, för att komma så nära som möjligt till kärnan av Agile i en

organisatorisk kontext, för att kunna analysera generella mönster eller strukturer (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2007).

Respondenterna har inte valts ut till följd av deras position i organisationen, då vi anser att den ena inte innehar en mer eller mindre sann bild av Agile, än den andre.

2.4.3 Urval

Urvalet består av sex personer inom HR-relaterade yrken och sex personer inom IT-relaterade yrken, se tabellen nedan. Med detta urval är målet att försöka skapa en mångsidig och nyanserad bild av de olika kontexter som Agile implementeras i och verkar inom.

Tabell 1: Beskrivning av respondenter

	Namn	Yrkesroll	Företagsnamn	Datum	Sidor transkrib.
1	Anna Höglund	Organisationskonsult	SeeSharp	2015-04-21	16
2	Maria Månsson*	Konsult	<i>Ett av Sveriges största IT-företag**</i>	2015-04-23	7
3	Calle Blomberg	HR- och IT-konsult	GreenBullet	2015-04-27	10
4	Alexander Sundqvist	IT-managementkonsult	3GAMMA	2015-04-28	7
5	Victor Valtersson*	Programmerare, SCRUM-master	<i>Ett annat av Sveriges största IT-företag**</i>	2015-04-29	12
6	Anna Antonsson*	Programmerare	<i>Ett tredje av Sveriges största IT-företag**</i>	2015-04-29	9
7	Carolina Jonnor	Organisationskonsult	SeeSharp	2015-05-04	12
8	Jan Höglund	Verksamhetsutvecklingskoordinator	ABB	2015-05-07	9
9	Joakim Orrhult	Testledare	Kentor	2015-05-07	1
10	Pia-Maria Thorén	Organisationskonsult	Greenbullet	2015-05-08	10
11	Björn Persson	SCRUM-trainer	Cedur	2015-05-12	16
12	Pierre Chocron	Marknadsföringsrådgivare	PRIME Business Academy	2015-05-13	2
				TOTALT	110

* Fiktiva namn då personen önskar bli representerad anonymt, se 2.3.4 Tillvägagångssätt om anonymitet.

** Enligt Business Retrival, mars 2015.

Vid varje intervju början tillfrågades respondenten om samtalet fick spelas in för att sedan kunna användas vid transkribering av intervjun. Enligt Bryman och Bell (2013) är transkribering av vikt för att kunna citera intervjupersonerna i detalj och tillgodogöra sig en detaljerad analys. Vid transkriberingen lyssnade vi individuellt på samtalet varav en fick skriva ner samtalet ord för ord för att sedan låta den andra gå igenom materialet för eventuell korrigering.

Samtliga respondenter godkände en inspelning av samtalet. Vad gäller anonymitet har vi valt att efter transkribering maila över intervjumaterialet till berörd person för att då kunna tillfråga personen ytterligare en gång om anonymitet önskas eller ej. Vi vill vara helt säkra på att det förtroende som har givits inte förbrukas på grund av bristande etik eller kommunikation. Responsen var positivt och endast vid *Maria Månsson* (respondent 2) och *Alexander Sundqvist* (respondent 4) behövdes förtydligande som ledde till att ett svar utvecklades. Detta påverkar dock inte det empiriska resultatet.

Innan intervjuerna hade vi förberett huvudfrågor. Vi erbjöd samtliga intervjupersoner att få ta del av huvudfrågorna innan intervjun, varav endast en respondent önskade att ta del av det.

De respondenter som har varit självgående har följdfrågor ställts till och i vissa fall har huvudfrågorna helt frångåtts, vilket är en ostrukturerad intervjumethodik enligt Bryman och Bell (2013). Vi har trots den ostrukturerade intervjumethodiken fortfarande sett till att alla frågor och aspekter, som är intressanta för vår studie, blir besvarade. Detta gav respondenten möjlighet att själva forma och leda samtalet på det sätt som var bekvämt för denne. Det utökade även möjligheten till att få insyn i respondentens kontext och tolkning. Under intervjuernas gång fördes lösa anteckningar om intressanta anekdoter eller uttryck som sedan kunde återkopplas till eller behållas som egna minnesanteckningar.

Intervjuerna ägde rum antingen på ett café, hemma hos respondenten eller i ett separat rum på företagskontoret. Vi valde denna miljö då vi eftersträvade att denne skulle känna sig bekväm. Enligt Reinecker och Jørgensen (2014) tenderar respondenter vara mer benägna att svara ärligt om de är bekväma i den miljö som intervjun utförs i.

Upplägget av intervjun bestod av en allmän inledning med personens bakgrund, fortsatte med den första kontakten och den egna beskrivningen av Agile, för att sedan gå över till hur

respondenten själv använder eller ser på Agile, i organisationen som respondenten verkar inom. Genom den egna beskrivningen av Agile ger det en inblick i vilka egenskaper och tankar som respondenten tillskriver Agile. Att sedan fråga hur respondenterna använder Agile ger möjlighet att tolka hur deras tankesätt kring Agile gestaltar sig i praktiken och hur den organisatoriska kontexten spelar in i form av förutsättningar.

Mot slutet av samtliga intervjuer berättar vi lite mer om vårt arbete, våra idéer och bias. Vi upptäckte att det ger en mer konkret dialog där individen aktivt kan ta ställning baserat på vårt syfte och vår bias. Eftersom vi är intresserade av både aktiva och undermedvetna tankar om Agile var detta nödvändigt.

Den intervju som skedde via mailkontakt skulle ursprungligen ha varit en telefonintervju. När det uppkom en tidsbrist från respondentens sida utfördes den istället via mail. Det som gjorde denna respondent extra intressant för studien är att företaget som denne jobbar på, arbetar idag enligt agila metoder och ska även införa ett Agile team. Kritiken mot denna typ av intervju är att ingen personlig kontakt kan inledas och att de frågor som ställs i en semistrukturerad intervjuformat försvåras då det inte går att avläsa nyanser i skriven text.

Problematiken med att utföra fem intervjuer per telefon skulle kunna likna den vid mailintervjun. Det vill säga att ingen personlig kontakt i sig kan inledas. Vi upplever dock att detta inte var något problem i intervjun, utan att respondenten kunde befinna sig i en bekväm miljö för denne själv medan vi förde ett samtal. Enligt Bryman och Bell (2013) är en telefonintervju likvärdig med ett personligt möte, med undantag från att det inte går att avläsa respondentens kroppsspråk, vilket kan vara av vikt för utvecklingen av intervjun.

Vad gäller personer med nära relation har intervjuerna med *Victor Valtersson* och *Anna Antonsson* skett utan att den andre var närvarande. Det gjordes för att undvika inflytande på svaren från båda parter. Ytterligare respondenter med en nära relation är *Anna Höglund* som är dotter till *Jan Höglund*, där de båda arbetar i olika branscher i olika städer. Intervjuerna påverkades dock inte av detta utan gav oss endast insyn i respondenternas egna kontexter. Anna Höglund och Jan Höglund hade innan intervjutillfällena inte hunnit samtala kring de frågor som ställs vid intervjun.

Ett positivt inslag av det tolkande perspektivet är att intervjuerna i stor utsträckning handlar om fördelar och nackdelar snarare än bra eller dåligt. Vi upplever nämligen inte att respondenterna har hamnat i försvarssituation. Detta kan bero på förtroende för oss som intervjuare och möjligheten till anonymitet, val av plats (Reinecker och Jørgensen, 2014) eller att vi är intresserade av individens egen användning av Agile. Det finns alltså inget rätt eller fel, vilket vi har varit tydliga med vid de tillfällen då respondenten kan ha upplevt en viss osäkerhet kring sitt svar.

2.5 Kritisk granskning av metoden

Den huvudsakliga litteraturen för forskningsmetod är boken *Företagsekonomiska forskningsmetoder* av Bryman och Bell (2013) då den ofta är reciterad i kandidat- och masteruppsatser enligt sökning i LIBRIS. Litteraturen anses därför ha stor trovärdighet inom den företagsekonomiska forskningen. Nackdelen är att den inte erbjuder fler perspektiv än sin egen diskurs och därför kompletteras den med ytterligare litteratur i denna studie.

Problematiken med att utföra en kvalitativ studie är att denna inte kan upprepas (Bryman & Bell, 2013). En respondents uppfattning och beskrivning är dennes individuella och finns inte att finna i andra individer, därför kan studien inte upprepas. En kvalitativ studie kan dessutom anses vara för subjektivt (Ibid.).

Valet av en induktiv metod kan också förstärka denna subjektivitet ytterligare genom att vi till skillnad från en deduktiv metod inte bygger upp en färdig referensram som vi utformar det empiriska materialet utefter. Istället har vi valt att tolka och dra koppling till teori i efterhand och att även låta denne skifta längs studiens gång.

Detta är något som vi är väl medvetna om i utförandet av uppsatsen och försöker att motarbeta genom att istället skapa en studie av *hög intern* och *extern validitet* i försöket att besvara vår forskningsfråga, på ett sätt som kan vara av intresse för andra inom vårt studieområde. Hög intern validitet innebär att vi i vår studie eftersträvar att skapa en hög överensstämmelse mellan våra teorier och de observationer som vi gör i våra djupintervjuer. Det sker genom att använda en induktiv metod.

En hög extern reliabilitet innebär att vi även försöker att generalisera våra resultat till andra typer av branscher eller miljöer (Bryman & Bell, 2013). Det sker genom att utföra intervjuer inom två olika branscher. Risken med att söka utföra en kvalitativ studie av hög extern reliabilitet kan dock vara att man drar för stora generaliseringar med en liten mängd empiriskt material (Bryman & Bell, 2013).

Vad gäller själva urvalet är vi väl medvetna om att det föreligger flera kritiska aspekter av att utföra ett bekvämlighets- och kedjeurval. Initialt försökte vi motarbeta detta genom sökningar efter företag för empirin i Retriever Business, men utan lyckade resultat om kontakt med företag via dessa formella kontaktvägar. Något som kan vara problematiskt är att kedjeurvalet i sig kan leda till att personen ifråga som ger oss kontakt med övriga respondenter riskerar att indirekt påverka empirin: Vid ett kedjeurval kan det leda till att respondenterna inom urvalet använder sig av liknande beskrivningar och ordval. Detta försvårar skapandet av en mångfasetterad bild av ämnet som studeras.

Kritiken till trots är det av vikt att komma ihåg att en studie aldrig kan vara helt objektiv (Ibid.), oavsett om den är kvalitativ eller kvantitativ. Detta då forskaren/utredaren gör ett selektivt, subjektivt urval redan från början men även under arbetets gång då teori och resultat utformas och tolkas.

3. Teori

Presentation av den teoretiska referensram som används för att besvara om organisationskontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR. Här presenteras teori om människans sociala relationer och kontexter, olika typer av team och ledarskap och sist ett kort avsnitt om organisationers anpassningsförmåga och varför det kan vara nödvändigt.

3.1 Människans sociala relationer och kontext

Den teori Schutz (1958) har om *FIRO* (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation) grundar sig på att människan har särskilda behov och preferenser som ska tillfredsställas i relationen med andra människor i en grupp. De tre mest grundläggande behoven är att bli inkluderad, ha inflytande (kontroll) och behovet av kärlek (öppenhet). Även om behoven är olika starka hos olika individer är det samma prioriteringsordning för dem hos alla människor. Detta ska enligt Schutz i sin tur påverka människans i relation till andra i gruppen och vilken effektivitet gruppen uppnår (Ibid).

Wheelan (2013) beskriver 4 olika stadier som en grupp går igenom för att bli ett team. Det första stadiet är att skapa tillhörighet och trygghet, vilket Schutz (1958) beskriver som behovet av att bli inkluderad. Det andra stadiet är inriktat på opposition och konflikt där gruppen tillsammans ska utveckla gemensamma mål (Wheelan, 2013), detta stadium kan i sin tur även innebära att gruppen försöker frigöra sig från ledaren (Ibid.) och strider för att eventuellt uppnå det Schutz (1958) beskriver som inflytande. Wheelan (2013) beskriver det tredje stadiet som det stadie där teamet uppnår struktur och tillit. Vid det fjärde stadiet är gruppen nu ett högpresterande team där fokus ligger på arbete och produktivitet (Ibid.).

Wheelan (2013) påpekar vikten av att ha ett organisatoriskt stöd till de team som skapas i en organisation. Genom att öka det organisatoriska stödet kan teamen bli mer effektiva. Detta sker bland annat genom att ha en öppen kommunikationsstruktur och genom att undvika att hjälpa teamen mycket (Ibid.). Vid för mycket hjälp blir teamen beroende av experter istället för att fokusera på att utföra arbetet på egen hand (Ibid.). Wheelan (Ibid.) påpekar att det är skillnad på att skapa team och fokusera på deras prestationer snarare än att arbeta med de faktorer som försvårar teamets arbete. Det är därför av vikt att organisationen, inklusive de högre hierarkiska nivåerna, ger gruppen ett organisationsklimat eller kontext som leder till gynnsamma förutsättningar för effektiva team, snarare än att fokusera på teamets prestation i sig (Ibid.). En gynnsam förutsättning kan därför tolkas som en gynnsam företagskultur.

3.1.1 Kontextens betydelse för en idé

Smircich och Stubbart (1985) skriver i en artikel att det inte går att separera kultur från människan, att kultur är något som existerar i människans huvud. Smircich och Stubbart (Ibid.) menar att världen är en social konstruktion skapad av människan, som består av symbolik och flera olika intressegrupper. Därför bör organisationer inrikta sig på att i första hand skapa mening (Ibid.). Människan kan i så fall sägas skapa en kultur, det vill säga ett sammanhang, en kontext.

Røvik (2011) förklarar hur en idé tas in i ny kontext för att sedan översättas in och göras till praxis, genom kontextualisering. Enligt honom kan idén hämtas ifrån olika utvecklingsarenor till exempel konferenser, studiebesök, utbildning etc. (Ibid.). Om inte alla delar av organisationen kan dyka upp på dessa, innebär det att bara vissa delar organisationen har tillträde och möjlighet att "ta med sig" en idé hem. Det som Røvik (2011) kallar för *den hierarkiska översättningskedjan* bygger på denna förtur på idétolkandet.

Den traditionella styrningen, uppifrån och ned, är en hierarki där ledningen "leder och fördelar arbetet" (Iseskog, 2009). Røviks hierarkiska översättningskedja (Røvik, 2011) menar att det är den högre hierarkin som tar in en ny idé och har företräde till tolkningen av idén (Røvik, 2011). Detta ska enligt Røvik i så fall i sin tur leda till en begränsning av översättningen för övriga i organisationen. Røvik skriver även att de idéer som tas in är svaret på ett probleminriktat sökande efter idéer (Ibid.), vilket innebär att ledningen ser ett problem som de vill råda bot med den nya idén.

Med den utveckling som skett till och med 2000-talet menar Røvik att fler arbetar mer teoretiskt än praktiskt och att ledningen lättare kontrollerar produktion än teori. Därför kan det vara komplicerat att försöka utöva hierarkisk kontroll över en idé (Røvik, 2011).

3.2 Ledarskap och styrning

Som kontrast till den traditionella synen på ledarskap och den hierarkiska översättningskedjan finns *medledarskap*. Ett starkt medledarskap grundar sig enligt Jönsson och Strannegård (2012) i tålamod, relationsmässigt ansvar från och mellan ledare och medarbetare samt en tankeutveckling genom företagskultur. Baserat på detta skulle ett medledarskap kunna skapas när människorna i en organisation tillsammans tar ansvar för organisationens arbete och verksamhet

och tar initiativ för att verka i enlighet med detta, se figur nedan. I en situation som denna verkar ledaren genom delat ansvar och uppmuntran av initiativ tillsammans med medarbetaren, istället för en separat hierarkisk roll (Jönsson & Strannegård). Denna beskrivning skiljer sig från den traditionella föreställningen om att en chef leder och fördelar arbetet (Iseskog, 2009).

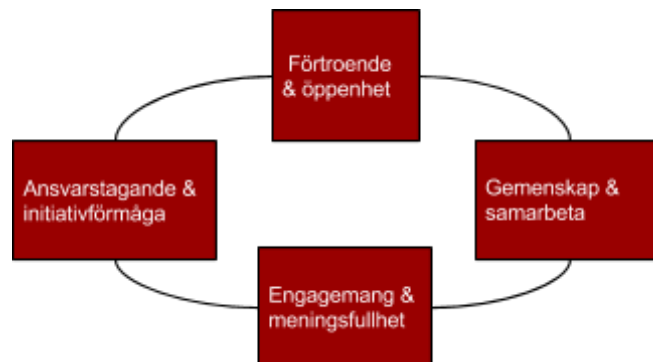


Fig 4. Skiss av R. Isaksson enligt Jönsson & Strannegård (2012), s. 254.

Ansvarsdelegering för att nå självstyrande team är enligt Wilder (2014) vanliga inslag i en agil typ av ledarskap, tanken med självstyrande team har funnits tidigare då det på 70-talet kom en våg med försök till detta (Ibid.). Eftersom de flesta försök inte lyckades var det till slut en trend som mer eller mindre dog ut (Wilder, 2014, s. 21) för att sedan få ett nytt uppsving i samband med *Agile Manifesto* år 2001. Det är skillnad på anpassat ledarskap och uteblivet ledarskap menar Wilder och de anställda förväntas nu vara “beredda att åta sig det ansvar som delegation och decentralisering innebär” (Wilder 2014, s.21). Detta stämmer även överens om det som Wheelan (2013) beskriver om att organisationen inte ska hjälpa teamen mer än vad som är nödvändigt, för att skapa mer självorganiserade team.

3.3 Organisatorisk anpassningsförmåga

Kotter tar i sin artikel *The Big Idea* (2012) upp problematiken med att traditionella företag har ett trögrörligt operativt system som inte anpassar sig tillräckligt snabbt på omvärldens förändringar. För att kunna lösa den här problematiken menar Kotter att ett nytt mer flexibelt system bör implementeras för att komplettera det trögrörliga inom företaget. Kotter beskriver ett agilt operativt system som ett sätt att implementera strategi mycket snabbare och som är mer kreativt

och flexibelt än det traditionella hierarkiska systemet (Kotter, 2012). Det sker utan att överbelasta, som ett komplement det hierarkiska operativa systemet, och snarare låter det operativa optimera.

Mintzberg beskriver i ett fall som ovan en skiljelinje mellan *strategisk planering* och *strategiskt tänkande*. Strategisk planering definieras som en typ av strategisk programmering (analys), medan strategiskt tänkande definieras som ett intuitivt och kreativt sätt att tänka kring strategi, dvs. syntes (Mintzberg, 1994). Vidare menar Mintzberg (Ibid.) att företag skulle vinna mycket på att skilja mellan dessa två ting och överlåta analysdelen *kring* strategi till planerarna (t.ex. ledningen), men själva strategiarbetet till de strategiska tänkarna (agila team). Ett strategiskt tänkande är ett förhållningssätt snarare än ett specifikt och detaljerat sätt att arbeta. Denna typ av strategi är ett integrerat sätt att arbeta i organisationen och kan inte ske genom exempelvis schemaläggning eller planering. Det är något som sker genom en informell lärandeprocess där människor i deras olika yrkesroller, utan begränsningar i form av tid och plats tillämpar detta strategiska tänkande (Ibid.).

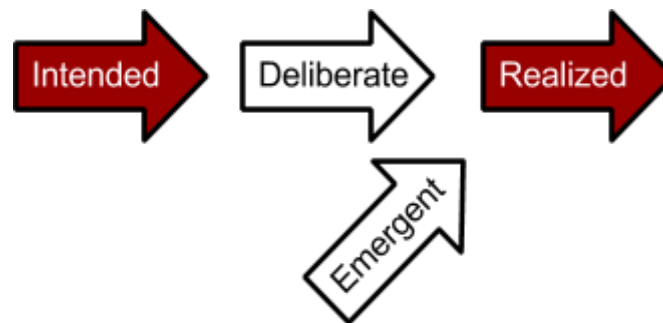


Fig 5. Strategins väg till sittslutmål (Mintzberg & Waters 1985, ss. 257-258).

I en av Mintzbergs tidigare artiklar, tillsammans med Waters (Mintzberg & Waters, 1985), målar de upp den planerade strategin, som övervägs och sätts in i sitt sammanhang för att sedan realiseras. Eftersom omvärlden är i rörelse händer det också att akuta strategier blir en del av strategiarbetet, men dessa oförutsägbara hinder eller möjligheter går inte att inkludera i ett i förväg bestämt strategiarbete (Ibid.).

3.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Människan är en social varelse, med interaktioner och idéer där en idé påverkas av den kontext som den befinner sig i. En grupp består av individers sociala interaktioner och för att en grupp ska utvecklas till ett team genomgår den olika stadier. Teamets kontext har en avgörande effekt på gruppens prestation. Kontext beror på företagskultur, organisatorisk struktur och om det finns stöd från organisationen eller inte. Även ledarens roll påverkar kontexten, beroende på om det är hierarkiskt eller medledarskapsbaserat.

Den organisatoriska anpassningsförmågan är ett försök till att skapa en anpassningsbar organisation, inklusive effektiva team. För att skapa en anpassningsbar organisation och effektiva team förutsätter det medledarskap, där personer reagerar och tar ansvar. Detta hör ihop med att stöd för team är bra till en viss gräns, för att uppmuntra självorganisering i teamen. Decentraliserat beslutsfattande kan vara nödvändigt för att ge teamet befogenheter.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som har insamlats i syfte att besvara frågeställningen om organisationskontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR. Empirin introduceras med en presentation av de 12 respondenter som ingår i studiens två branscher och avslutas med en sammanfattning av vad som framkommit under djupintervjuerna.

De personer som ingår i studiens empiri för IT inkluderar yrkesroller som arbetar direkt eller indirekt med system- och mjukvaruutveckling. De personer som ingår i detta avsnitt är 6 personer varav tre respondenter som önskat vara anonyma. Som representant från IT inom elbranschen har Jan Höglund deltagit, han jobbar som verksamhetsutvecklingskoordinator på ABB vilka har kontor både i och utanför Sverige. Bland IT-konsulterna finns Alexander Sundqvist, i grunden systemvetare som arbetar som IT-konsult hos 3GAMMA och Joakim Orrhult, en testledare inom IT från IT-konsultbolaget Kentor. De tre respondenter nedan med fiktiva namn är Maria Månsson, Viktor Valtersson och Anna Antonsson. I empirin ingår svar från representanter från företagen Volvo IT, SAAB och Semcon.

Generellt tar sig Agile i praktiskt uttryck som en metod inom de IT-relaterade yrkena. Exempel på metoder som omnämns är SCRUM, Kanban, Extreme Programming (XP), se *1.5 Definition av centrala begrepp*. Ett fokus har legat kring hur Agile används i praktiken genom ovannämnda metoder, vilka syftar till att främja snabba kommunikationsvägar, självorganisering, tillit, flexibilitet och kundfokus. Victor Valtersson beskriver framtidens utveckling av arbetssätt som någon form av SCRUMban, det vill säga en kombination av SCRUM och Kanban.

För HR finns respondenter med ren HR, HR-relaterade områden eller erfarenheter inom ledarskapsutbildningar. De personer som ingår här är företagspartnerna Anna Höglund och Carolina Jonnor i konsultbolaget SeeSharp, Carl Blomberg som är känd från sin blogg AgilHR.se och hans företagspartner Pia-Maria Thorén från Greenbullet. En person som vid intervjutillfället gav en praktisk inblick i hur presentation och införande av Agile i organisationer var Björn Persson från Cedur. Pierre Chocron som är marknadsföringsrådgivare på PRIME Business Academy inkluderas då han bland annat utbildar i projektledningsmetoder.

Genomgående för agila arbetsmetoder inom HR är ett fokus på kulturen i team, ofta beskrivet i form av tillit i självstyrande grupper där cheferna snarare ses som coacher än ledare. Kommunikation och transparens är en förutsättning för detta och rent praktiskt används Kanbanboards och SCRUM-board i form av en Trelloboard, ett program, som instrument. Viktigt anses vara att anpassa sig för en omvärld i ständig förändring så det inte sker arbete eller utveckling av något som ingen efterfrågar.

4.1 Agile i dess praktiska tillämpning

Tre saker som har framkommit tydligt med samtliga respondenter är att Agile i praktiken påverkas av organisationsstrukturen: Huruvida det är ett agilt tänkande genom hela organisationen eller endast i teamet, om det är ett fungerande team och vikten av självorganisering och tillit i teamet. Agile beskrivs av respondenterna som ett sätt att kunna anpassa sig efter förändringar från kunden eller omvärlden.

Enligt fler av respondenterna ger Agile en tydlig och fokuserad målbild på kort sikt med snabb återkoppling för möjlighet till justering. Coach och kommunikation används återkommande av

respondenterna. Istället för att beskriva en person i en ledande position som chef väljer respondenterna att även kalla ledaren för coach, och de pratar även om självstyrande grupper.

Självstyrning och självorganisering är en förutsättning för agila metoder enligt Pia-Maria Thorén som pratar om en minskning av hierarkisk styrning, minskad kontroll men med mer autonomi, feedback och förtroende. För att vara helt bekväm i det krävs tillit i den bakomliggande kulturen, vilket också är en förutsättning för ett agilt arbetssätt. Carolina Jonnor säger att “[...] du är inte transparent med en person du inte litar på” och Björn Persson har med tillit i team när han gick igenom hur de agila kurserna kan se ut.

Jan Höglund beskriver Agile som ett tankesätt och att det kan ligga en konflikt i metodanvändningen och kulturen. Jan Höglund förklarar Agile som tankesättet med *varför* och metoden som *hur*. Han berättar i intervjun att han anser att det börjar ske en industrialisering av det agila arbetssättet och drar en skiljelinje mellan att använda sig av agila metoder, som SCRUM, och att faktiskt förstå tanke- och handlingssättet. Han säger att man inte kan beordra en organisation att bli agil utan att det handlar om att bygga en värdegrund och omsätta den i praktiken. Att bygga en kultur, som är ett ”mjukt” värde.

Att Agile behöver rätt kultur tar både Anna Höglund och Pia-Maria Thorén upp. För att ett team ska börja arbeta agilt måste teamet fungera från början med rätt kultur. Carolina Jonnor nämner en situation där Agile skulle införas och de samtliga anställda skulle både få information och vara välkomna på möten, men få eller ingen kom på mötena eftersom att kulturen inte hade förarbetats ordentligt innan.

När Carl Blomberg pratade om hur Agile sprider sig till andra delar av organisationen gav han exempel på Beyond Budgeting, ett försök för ekonomiavdelningar att strunta i stora fasta mål för att bli mer flexibla. Inom entreprenörvärlden ger Carl Blomberg och Björn Persson exempel på Lean Start-up, där personer gör ett exempel, mäter populariteten och bestämmer sedan om idén ska genomföras på riktigt.

För att kunna arbeta agilt krävs det att det finns en tillit mellan alla som är med i projektgruppen. Det är något som Alexander Sundqvist trycker extra mycket på i intervjun. Han berättar att om tilliten inte finns blir det svårt att arbeta enligt ett agilt arbetssätt, men att ett team som arbetar

agilt och har tillit kan bli ett tightare team. Han förklarar problematiken med ett eventuellt kontrollorgan i ett agilt team, se citat nedan.

“Om någon blir som ett kontrollorgan i projektet blir det väldigt svårt att liksom:

Har du de friheterna som den här projektformen säger att du ska ha?

Nej, det har du inte, för det är hela tiden någon som ska komma och kontrollera det.”

Citat Alexander Sundqvist

Även Victor Valtersson tar upp problematiken med att ha ett kontrollorgan. Han är SCRUM-master på heltid och exemplifierar det problematiska med att ta in en SCRUM-master på heltid för att agera kontrollorgan. Tanken med en SCRUM-master är egentligen är att denne ska arbeta som programmerare och endast vara ett stöd till de andra i det agila teamet. Att ha en SCRUM-master som kontrollorgan, som i Victor Valterssons fall, försvagar syftet med att ha agila team och Victor Valtersson påpekar att man från företagets och teamets sida inte riktigt förstått det agila tankesättet. Utöver detta påpekar Valtersson att agila team inte ska vara stora utan bestå av 7 plus eller minus 2 personer. Till skillnad från cirka 18 stycken som de är i det nuvarande teamet.

Victor Valtersson som har arbetat som SCRUM-master i två olika team beskriver det tidigare teamet som mer agilt än den nuvarande. Han förklarar att i det tidigare teamet fanns en plattare struktur, samtliga teammedlemmar var införstådda med det agila tankesättet och allting fungerade bra menar han. Men den nuvarande gruppen, enligt Victor Valtersson, är extremt hierarkiskt och Vattenfallsmodells-liknande. Det är även svårt att utföra en kunskapsspridning i denna grupp på grund av detta, enligt Valtersson.

Anna Antonsson säger att hon idag inte arbetar uttalat agilt utan beskriver hur det blivit bestämt att teamet ska arbeta med SCRUM och hur det misslyckades. För att sedan övergå till SCRUMban som inte riktigt fungerar. En anmärkningsvärd detalj som framkommer under intervjun är hur det finns specifika kravspecifikationer som kommer från högre upp i hierarkin och hur det inte finns en kommunikation avdelningarna emellan. Detta trots att SCRUM är en uttalad arbetsmetod.

Jan Höglund exemplifierar SCRUM och säger att det är ett ramverk, ett sätt kring hur man hanterar projekt, med ett tänk som egentligen går att applicera på alla typer av projekt. Han trycker på att det är av vikt att skapa ett mervärde med Agile och SCRUM, att många grupper som har funnit detta mervärde inte vill lämna arbetssättet. Men att det finns grupper där det agila arbetssättet inte riktigt fungerar i. Till skillnad från Victor Valtersson, som anser att gruppen inte förstår tankesättet och att arbetsmetoden därför inte fungerar, anser Jan Höglund att det kan beror på att gruppen inte är ett team utan endast en grupp.

För att Agile ska kunna fungera måste teamet i sig vara välfungerande menar Anna Höglund. Hon påpekar att det är viktigt att teamet har filosofin bakom, förstår grundtanket eller anpassar det. Annars fyller det ingen funktion. Hon fortsätter vidare med att beskriva att man på alla platser i en organisation ändå kan använda delar av Agile som till exempel transparens, öppenhet och stödfunktionella team. Joakim Orrhult beskriver möjligheten med agila team med att Agile ger möjlighet till snabb driftsättning av funktionalitet och att agila verktyg och metoder kan göra företagets utvecklingsteam effektiva med fokus på verklig nytta för verksamheten.

Alexander Sundqvist beskriver Agile i praktiken som en typ av projektform och ett arbetssätt med kortare kommunikationsvägar, snabbare puckar, mindre uppgifter och kortare cykler. Carl Blomberg säger att det "rent generellt och ofta är ett stort problem att kommunikationen brister och där tycker jag att Agile hjälper till väldigt mycket" och menar att Agile handlar om täta avstämningar med mycket kommunikation, gärna genom att visualisera vad som händer så alla i teamet kan få en snabb överblick av vad som görs. Alexander Sundqvist beskriver de kortare kommunikationsvägarna med att om ett projekt ska fungera agilt är det ett mindre projekt och lite färre deltagare i projektet vilket ger möjligheten att kommunicera med samtliga inblandade. Alexander Sundqvist jämför detta med Vattenfalls-linjeprojekt där de kanske har svårare att kommunicera med alla som är med i projektet.

Alexander Sundqvist berättar att 3GAMMA inte uttalat arbetar agilt men att de i vissa team arbetar så för att det känns naturligt. Alexander Sundqvist förklarar vidare att 3GAMMA inte har en uttalad arbetsmetodik utan att de anpassar sig efter situationen. Något som Maria Månsson även beskriver på sin arbetsplats och berättar att det finns processer men att det inte är en mall som följs till hundra procent, utan anpassas till varje projekt. Hur agil en arbetsgrupp i ett projekt

är kan dock variera beroende på situationen. Alexander Sundqvist berättar att det finns en större flexibilitet vad gäller rollfördelning om man arbetar i ett agilt projekt. Man kan ha dubbla uppgifter eller ändra uppgifterna längs resans gång. Han fortsätter med att jämföra detta med ett linjeprojekt där uppgifterna och sträckan det ska göras på är bestämt.

Transparens och tydlighet hänger ihop med kommunikation och feedback. Pia-Maria Thorén nämner att feedback också hänger ihop med självstyre, för att veta vad som är på rätt väg eller inte för att kunna anpassa sig till omgivningen. Med anpassning menar respondenterna att omvärlden är i ständig förändring. För att anpassa sig krävs iterationer, dvs. de små cyklerna mellan idé, test och utvärdering. Det handlar om "hur" man applicerar det: Här funkar det, här funkar det inte. Det är inte en bibel utan en verktygslåda enligt Carolina Jonnor. Det krävs verktyg för att hantera detta, utan att lägga för mycket tid på att uppfinna eller arbeta med något som ingen vill ha eller i förlängningen betala för. Anna Höglund beskriver Agile som "[...] vad som faktiskt gör nytta, om ingen har behov av det: Gör det inte. Revidera och också ta bort, alltså minska slack."

Jan Höglund går vidare in på hur olika typer av projekt, som påverkas av förändring, kan använda sig av SCRUM som agil metod, medan projekt som är mer repetitiva har ett stelare flöde och därmed inte kan tillämpa ett agilt arbetssätt därför att det är en mycket förutsägbar och monoton miljö. Pierre Chocron, marknadsföringsrådgivare med mångårig erfarenhet inom ledarskapsutbildning, beskriver även samma funktion av agila projekt och hur Agile kan appliceras för att svara på en föränderlig miljö. Pierre Chocron beskriver vidare Agile som evolutionen av projektledning där det är en snabbare projektledningsmetod än tidigare modeller. Han beskriver vidare hur det går att se en utveckling av modeller som kräver rörlighet och snabbhet och att agila metoder är framtiden för alla projekt.

Jan Höglund berättar att det finns en konflikt i att påtvinga Agile in i en organisation där det i vissa team bottnar och blir jättebra och det i andra team inte gör det. Han fortsätter vidare att beskriva hur det även kan ske en konflikt även mellan agilt arbetssätt på lägre nivåer och ett deterministiskt, eller ickeagilt tänkande på högre nivåer. Till exempel kan en affärschef vilja ha en förutsägbar värld att utgå från, trots att det inte är det. Jan Höglund nämner Vattenfallsmodellen i det här sammanhanget och beskriver hur utgångspunkten av att utgå från

en förutsägbar värld leder till att alla projekt alltid blir försenade. Han fortsätter med: “[]... Men det är så mycket som är oförutsägbart att du behöver planera, göra, lära, anpassa, korrigera osv.”.

4.2 Sammanfattning empiri

Generellt har det i intervjuerna framkommit att det finns en viss konflikt mellan det gamla och nya tänket i form av kontrollorgan kontra självorganisering och tillit (Agile). Flera av personerna ovan har nämnt att vissa team kan arbeta mer agilt än andra team men ingen lämnar en definitiv anledning till varför det är så. Det har även framkommit att de större organisationerna har haft svårare att arbeta i agila team då resten av företaget inte arbetar i enlighet med det agila tänkandet. De arbetar i enlighet med exempelvis Vattenfall eller annan linjärplaneringsmetod.

Vattenfallsmodellen i sin tur leder, baserat på respondenternas beskrivningar, till brist på medledarskap, kommunikation, anpassnings- och initiativförmåga. Vattenfallsmodellen, eller andra traditionella linjärplaneringsmodeller, svarar på ett behov från ledningen om en planerbar omvärld som kan kontrolleras. Detta står i kontrast med de agila beskrivningarna och dess behov för att agila team ska kunna uppnå optimal prestation.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet som ligger till grund för att uppfylla syftet med denna studie, som är att studera hur Agile tolkas och används i praktiken, beroende på olika organisatoriska situationer och kontexter. Med fokus på IT- och HR-branschen.

Oberoende av hur Agile används i praktiken, till exempel som en agil metod inom IT eller som verktyg inom HR finns det genomgående förklaringar kring hur Agile används och hur den organisatoriska kontexten påverkar förutsättningarna för Agile i praktiken.

Generellt beskrivs Agile som ett flexibelt arbetssätt som ger möjlighet till anpassning till en föränderlig omvärld som inte alltid går att planera. Detta beskriver även Mintzberg (1994) när han drar en skiljelinje mellan strategiskt tänkande och strategisk planering och menar på att strategisk planering lätt formaliserar strategier. Agile i sig beskrivs ett flertal gånger som ett

tankesätt vilket går att följa genom samtliga respondenters beskrivning. Jan Höglund beskriver bland annat skillnaden mellan att se på det agila tankesättet (Agile) som *varför* och agila metoder som *hur*. Vilket bekräftar de empiriska resultaten som vi har fått, för trots att HR och IT använder Agile på olika sätt i praktiken beskriver samtliga respondenter tankesättet och motivering till att använda Agile, på liknande sätt.

Hur organisationsstrukturen ser ut påverkar hur Agile används och tolkas i praktiken, detta framkom under empirin. Sett till Røviks teori om den hierarkiska översättningskedjan (2011) och den traditionella synen på styrning är det oftast ledningen som söker svar på problem, för att sedan implementera lösningar och nya idéer. I fallet med Agile har det däremot framkommit att ledningen i sig blir en del av problemet. Wheelan (2013) tar bland annat upp problematiken med att ledning eller experter genom att hjälpa en grupp för mycket kan leda till att gruppen inte blir självständiga och effektiva. Sett till de hierarkiska organisationer som omnämns i empirin går det att se en typ av problematik där Agile har implementerats inom en viss avdelning men att ledningen inte besitter det agila tankesättet utan söker att kontrollera flöde och output, dvs gruppens slutgiltiga prestation. I ett flertal exempel tas Vattenfallsmodellen upp som en kontrast till Agile, den beskrivs som en linjärplaneringsmodellen där ett mål sätts upp, en klar plan efterföljs och där planen inte avviker trots förändring i omvärld. Utöver detta sker ingen feedback inom Vattenfallsmodellen och kommunikation är enligt Alexander Sundqvist bristfällig i Vattenfallsmodellen.

Ett kontrollorgan i ett flexibelt team påverkar arbetet. Victor Valtersson beskriver problematiken med att bli tillsatt som hundraprocentig SCRUM-master och utgöra ett kontrollorgan i ett agilt team. Han beskriver en SCRUM-master snarare som ett stöd än ett kontrollorgan och pekar på problematiken med att organisationens ledning inte besitter det agila tankesättet utan utövar traditionell kontroll i ett agilt team eller tillsätter någon som gör det. Detta pekar på problematiken som både Mintzberg (1994) och Kotter (2012) tar upp med att ett traditionellt, hierarkiskt operativt system besitter strategisk planering men inte strategiskt tänk. Detta blir kontraprodukt i fallet med Agile då Agile syftar till medledarskap, självorganisering och flexibilitet. Ett ytterligare exempel på detta är Anna Antonsson som beskriver hur organisationen som hon arbetar inom har tagit agila metoder till hennes avdelning men misslyckats då det

fortfarande förekommer specifika kravspecifikationer som kommer högre upp hierarkiskt, utöver detta förekommer också brist på kommunikation mellan avdelningarna. Alexander Sundqvist menar att ett kontrollorgan tar bort friheten i en flexibel projektform, som Agile. Det speglar hur projekt delegeras till den operativa avdelningen, men inte nödvändigtvis det ansvar och den frihet som krävs för ett flexibelt arbete.

Medledarskap behöver en organisationskultur som tillåter teamen att ta initiativ, leda till samarbete och erbjuda meningsfullhet (Jönsson & Strannegård 2012). Detta leder i sin tur till att gruppen i sig verkar självorganiserade och relationer inom teamet förstärks. I ett team med medledarskap existerar inget hierarkiskt kontrollorgan utan ledaren i detta team leder tillsammans genom teamet. Agila team förutsätter ansvarsdelegering, vilket våra respondenter pekar på att tillit och transparens krävs inom gruppen för att Agile ska kunna fungera i praktiken. Detta tycks göra teamen beroende av de sociala relationerna som uppstår, inte endast i teamet, utan också i organisationsstrukturen och kulturen som helhet. I ett agilt team finns ingen ”ledare” utan snarare en coach som verkar som ett stöd till övriga teammedlemmar. Det har bland vissa respondenter uppkommit en konflikt där de beskriver att Agile bottnar i vissa team och i andra inte. I Victor Valterssons fall beskriver han två olika team, där det tidigare teamet var väl införstådda med det agila arbetssättet och han kunde vara SCRUM-master i form av en coach. Däremot i det nuvarande teamet har en SCRUM-master tillsatts av ledningen, men som ska agera kontrollorgan. Victor Valtersson beskriver detta som snarare en Vattenfallsmodell, men att ledningen säger att de arbetar agilt.

Jan Höglund beskriver i intervjun att det är skillnad på att använda agila metoder och att förstå tanke- och handlingssättet. Han påpekar bland annat att det inte går att påtvinga en organisation att bli agil utan att det handlar om att bygga värdegrunden och omsätta den i praktiken i organisationskulturen. Det hamnar i konflikt med den traditionella synen på den hierarkiska översättningskedjan där hierarkin utövar implementering och kontroll över output. Carolina Jonnor exemplifierar ett försök till implementering av Agile där implementering misslyckades eftersom kulturen inte var tillräckligt förarbetad. Även Anna Höglund och Pia-Maria Thorén påpekar vikten av att ha rätt organisationskultur för att arbeta med Agile.

Angående en implementering av Agile i team tror inte Jan Höglund att Agile brister på grund av oförståelse inför tankesättet, utan snarare på grund av att gruppen aldrig blir till ett team. Wheelan (2013) beskriver att en grupp kan genomgå flera stadium innan det blir ett team, vilket kan förklara att Agile i sig kan bli bristfällig i praktiken för vissa grupper men inte för andra. Detta bekräftar flera av våra andra respondenters beskrivningar av hur teamen ska arbeta för att Agile ska fungera optimalt. Detta gör teamen beroende av de sociala relationerna. Schutz (1958) beskriver bland annat att människan har vissa grundläggande behov som ska tillfredsställas i gruppen och att det i sin tur påverkar effektiviteten. Detta överensstämmer även med Wheelan (2013) som beskriver det fjärde stadiet av teamutveckling där fokus ligger på arbete och produktivitet. För att komma dit behöver teamet de grundläggande behoven av inkludering, tillhörighet, tillit, struktur och gemenskap gå igenom (Wheelan, 2013 och Schutz, 1958). Vilket bland annat Alexander Sundqvist och Anna Höglund beskriver som grundpelare i ett agilt team.

Det krävs förutsättningar eller tidigare teamstadier för att skapa en miljö för ett effektivt, självorganiserande team enligt Wheelan (2013) och Schutz (1958). Vad som har framkommit i empirin är att detta är målet med Agile. Joakim Orrhult beskriver bland annat Agile som ett sätt för organisationen att skapa verklig nytta genom effektiva utvecklingsteam. Baserat på det som framkommit i empirin och även det Wheelan (2013) och Schutz (1958) pekar på är Agile det som skapar förutsättningarna för ett självstyrande och effektivt team. Problematiken ligger dock i att ett agilt team inte endast kan ta ansvar utan behöver befogenheter. Befogenheter ställer krav på decentralisering och frånsläppandet av kontroll. Vilket gör att det uppstår en konflikt när en hierarkisk, traditionell organisation implementerar Agile för att svara på en föränderlig omvärld, men ändå vill bibehålla kontroll över tillvägagångssätt och output. Wheelan (2013) beskriver att en organisations ledning snarare bör skapa förutsättningar för en gynnsam kultur och därigenom förutsättningar för ett effektivt team, än att fokusera på kontroll av output. I ett arbetssätt med Agile som grund blir detta mycket kontraproduktivt då Agile enligt Highsmith (2001) uppstod som en motreaktion till det traditionella och byråkratiska.

6. Slutsats

*En sammanfattning av studien och avslut på analysen, med fokus på forskningsfrågan i studien:
"Påverkar organisationskontexten tolkningen av Agile i praktiken, inom IT och HR?"*

Det som har framkommit i det empiriska materialet och analysen är organisationsstrukturen, det vill säga huruvida det är en hierarkiskt, traditionell organisation som inför Agile eller ej, spelar roll för hur Agile tolkas i praktiken.

Ledningen i en organisation kan implementera nya lösningar, som till exempel Agile, i ett försök att svara på en föränderlig omvärld. Detta innebär dock inte nödvändigtvis att nya förutsättningar skapas för att optimera det team eller avdelning som ska arbeta med att svara på förändringarna, eller att ledningen har ett agilt tänkande. I en traditionell, hierarkisk organisationen söker de hierarkiska nivåerna, till exempel ledningen, fortfarande sätt att kontrollera prestation vilket Røvik (2011) även tar upp som en problematik då det inte går att utöva hierarkisk kontroll över en idé. Ett arbetssätt med Agile behöver en organisationsstruktur som leder till decentraliserat beslutsfattande och självorganiserade och självstyrande team, för att fungera optimalt i praktiken. Vilket förutsätter ett agilt tänkande inom samtliga organisationsnivåer, och inte endast inom den avdelning eller team där Agile implementeras och utövas i praktiken.

Problematiken med att införa Agile inom hierarkiska, traditionella organisationer är att denna typ av organisation söker kontrollera output/prestation medan Agile är ett proaktivt arbete för att skapa förutsättningar för teamet att kunna optimera sin prestation och att genom självstyrning kunna anpassa sig efter förändringar. Hur Agile används i praktiken är därför beroende av om det agila tänkandet kan stöttas genom hela organisation, från ledningen ända ner till de agila teamen. Utöver detta är teamen beroende av att de sociala relationerna är funktionella genom kommunikation, tillit och engagemang. Vilket innebär att tolkningen av Agile i praktiken även förutsätter goda sociala relationer i det agila teamet och dess utveckling från grupp till team.

Agile i sig är ett arbetssätt som syftar till att skapa förutsättningar för att snabbt kunna svara på en föränderlig omvärld. Detta sker genom självorganiserade team. Vilket leder till vår slutsats

om att den organisatoriska kontexten påverkar tolkningen av Agile i praktiken, genom sociala relationer i teamet men också organisationsstrukturen i form av om det råder hierarkiskt ledarskap eller decentraliserat medledarskap.

Om vi sätter in Agile i modellen som Mintzberg och Waters (1985) beskrev ser vi att den skulle kunna kompletteras med att Agile är förutsättningarna för att utarbeta akuta strategier. Där Agile, i dess optimala kontext är det proaktiva arbetet för att skapa möjlighet till decentraliserade, effektiva team som snabbt kan hantera förändringar. Där teamets möjligheter till effektivt arbete ligger i fokus snarare än dess direkta output/prestation. Till skillnad från de traditionella linjärplaneringsmodellerna där fokus ligger på den planerade (intended) strategin och kontroll av output/prestation.

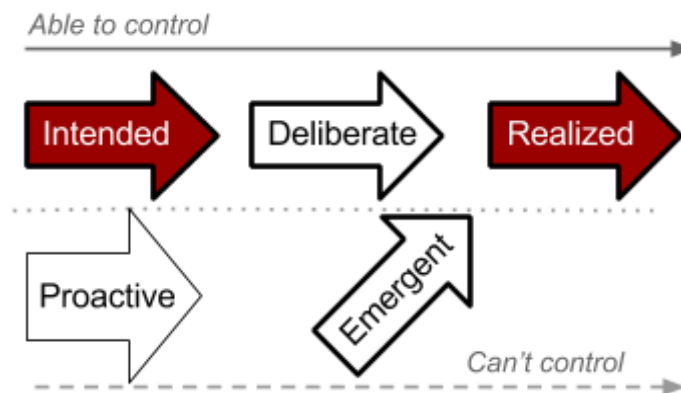


Fig 6. Utveckling av Mintzbergs teori enligt analysförslag om en proaktiv och tillåtande miljö, analys och figur av Bernehed & Isaksson.

7. Förslag till vidare forskning

Frågor som dykt upp längs resans gång under de intervjuer som genomförts och under de diskussioner som gjorts. En förhoppning från författarna är att det kan bidra till nya spännande forskningsstudier och slutsatser.

Baserat på vår analys och slutsats ser vi att det kan finnas ett fördelaktigt intresse av att utföra studier där olika organisationsnivåer inkluderas, för att studera hur dessa tolkar Agile i praktiken på ett sätt som optimerar värdet inom organisationen.

Vidare vore det intressant att studera Agiles utveckling inom HR och HR-relaterade områden, där Agile fortfarande är ett nytt begrepp. Då agila metoder inte riktigt har hunnit landa inom HR, föreslår vi att en uppföljande studie utförs, under en längre tidsperiod. Vi ser att tiden som Agile kan ha funnit inom organisationen och branschen spelar roll då Agile och de agila metoderna har existerat längre inom IT-branschen. Vilket i sin tur kan leda till att Agile har hunnit bli mer paketerade eller "industrialiserat", som Jan Höglund uttryckte det.

Då det framkommit viss kritik mot Agile i det transkriberade materialet rekommenderar vi även vidare forskning inom vad Agile kan innebära för negativa konsekvenser. Frågor som har väckts hos oss är: Hur skulle ett agilt arbetssätt att fungera i kommunala bolag, med offentlig upphandling? Hur påverkar självstyrande grupper stressnivån? Påverkar transparensen lönesättningar, vid olika livskeenden?

8. Referenser

- Agile Manifesto (u.å.). *Principer bakom det agila manifestet*.
<http://agilemanifesto.org/iso/sv/principles.html> [2015-04-17]
- Andersen, Ib. 1998. *Den uppenbara verkligheten: om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Upplaga 2. Studentlitteratur AB.
- Beck, K., Beedle, M., von Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. (2001). *Manifest för Agil systemutveckling*.
<http://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html> [2015-04-17]
- Blomberg, C. (u.å.). *Agil HR*. <http://agilhr.se/> [2015-05-22]
- Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3 Uppl., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Gustavsson, T. (2014). *Agile: konsten att slutföra projekt*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. <http://agilemanifesto.org/history.html> [2015-04-16]
- Iseskog, T. (2009). *Personaljuridik*. 22., rev. uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Kotter, P. J. (2012). The Big Idea. *Harvard Business Review*, November, ss. 45-58.
- Mintzberg, H (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February, ss. 107-114.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, ss. 257-272.

Lekvall, P & Wahlbin, C (1993) Information för marknadsföringsbeslut (3:e upplagan), Göteborg: IHM Förlag AB.

Omanović V. (2006). *A production of diversity: appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis*. Doctoral thesis, Department of Business Administration, University of Gothenburg.

Patel, R & Davidson, B (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Peck, E., Kemmet, L., McGowan, R., Reed Hodgkin, C., Peintner, B. (2012). The Agility Imperative: Emerging Knowledge Management Requirements for Stability Operations in the U.S. Army. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 7(1), ss. 91-106.

Rienecker, L., & Stray Jørgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber AB.

Røvik, K. A., Gilljam, M., Osarsson, H. & Wängnerud, L. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. New York: Rinehart.

Smircich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), ss. 724-736.

Wheelan, S. A. (2013). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Wilder, U. (2014). *Lean & Agil ledare: praktisk teori för förändringsledarskap*. Gyttopp: Tredemedia Sverige

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

1.1 Agile Manifesto

Författat av Beck, Beedle, von Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland och Thomas (2001).

Manifest för Agil systemutveckling

Vi finner bättre sätt att utveckla programvara genom att utveckla själva och hjälpa andra att utveckla. Genom detta arbete har vi kommit att värdesätta:

Individer och interaktioner framför processer och verktyg

Fungerande programvara framför omfattande dokumentation

Kundsamarbete framför kontraktsförhandling

Anpassning till förändring framför att följa en plan

Medan det finns värde i punkterna till höger, värdesätter vi punkterna till vänster mer.

Principer bakom det agila manifestet

1. Vår högsta prioritet är att tillfredställa 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.

1.2 Interjvufrågor

Grundfrågorna vid intervju.

Introduktion	<i>Du och även företaget kommer att vara anonyma i uppsatsen. Däremot kommer vi att beskriva typ av bransch och position. Vi spelar gärna in intervjun om det går bra för dig, det kommer att användas för vårt eget bruk.</i>
Personen (vem)	Vem är du? Vad har du för bakgrund? Skulle du vilja berätta om din yrkesroll?
Arbetsätt (vad)	Hur ser din arbetsprocess/arbetsätt ut idag? Har du/hur ser kundkontakten ut? Vad är er i styrka på din arbetsplats/arbetsgrupp? Vad tror du kan göras bättre?
Agile (teoretiskt)	Hur skulle du beskriva Agile? Hur kom du först i kontakt med det?
Agile (praktiskt)	Vem introducerade det på företaget? Hur introduceras det till anställda? Varför använder du dig av Agile i ditt arbete? Hur såg din arbetsprocess/arbetsätt ut innan Agile introducerades? Vilka områden i organisationen använder Agile?
Avslut	Rekommendation för vidare läsning?