



**INSTITUTIONEN FÖR
SOCIOLOGI
OCH ARBETSVETENSKAP**

KONFLIKTPOTENTIAL OCH AGILA ARBETSSÄTT

Mikael Tengroth

Examensarbete för
Kandidat i arbetsvetenskap
15 högskolepoäng
Handledare: Thomas Jordan
Termin/år: Höttermin 2019

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
TACK	3
ABSTRACT	4
INLEDNING	5
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
DISPOSITION	6
BAKGRUND	6
AGILA PRAKTIKER PÅ TELEKOM AB	8
SQUADS, TRIBES OCH CHAPTERS	9
AGILT SOM FÖRMÅGA	10
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	10
TIDIGARE FORSKNING	12
METOD	14
ACCESS	15
INTERVJUER	15
AVGRÄNSNING	17
BEARBETNING AV MATERIALET	17
ETISKA ÖVERVÄGANDEN	18
UTMANINGAR	18
RESULTAT OCH ANALYS	20
ARBETS- OCH ANSVARSFÖRDELNING	20
<i>Konfliktpotential</i>	21
MEDARBETARSKAP	22
<i>Förväntningar</i>	22
<i>Samarbete och beroende</i>	24
<i>Konfliktpotential</i>	25
LEDARSKAP	26
<i>Förväntningar på arbetsgrupperna</i>	26
<i>Konfliktpotential</i>	28
<i>Samarbete mellan tre ledarroller</i>	29
<i>Konfliktpotential</i>	30
SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION	31
LITTERATURFÖRTECKNING	34
APPENDIX 1: AGILA MANIFESTET	36

Tack

Jag vill rikta ett varmt tack till min kontaktperson som hjälpte mig med tillgång till empirin för denna studie. Jag vill också tacka de medarbetare som valde att ta sig tiden att medverka och dela sina erfarenheter med mig.

Ett varmt tack riktar jag också till Tamara Maskovic och Marita Delvert från Medlingscentrum som båda ställde upp som bollplank i ett seminarium kring uppsatsens tema. Med utgångspunkt i sina omfattande erfarenheter av konflikthantering bidrog de till att jag fick en djupare förståelse för mitt material.

Två personer har varit särskilt viktiga för arbetet som jag vill nämna. Min handledare Thomas Jordan som har bidragit med reflektioner och närvaro, och som läst och kommenterat manus både på kort varsel och under helger. Och så min vän Fredrik Bertilsson som med sitt outtröttliga stöd och omfattande kunskap har en stor del i att denna uppsats ser dagens ljus.

Abstract

Titel: Konfliktpotential och agila arbetssätt

Författare: Mikael Tengroth

Handledare: Thomas Jordan

Examinator: Kristina Håkansson

Typ av arbete: Examensarbete för kandidat i arbetsvetenskap, 15 högskolepoäng

Tidpunkt: Hösttermin 2019

Antal tecken inkl. blanksteg: 69 928

Syfte och frågeställningar: Syftet med denna uppsats är att bidra till kunskapen om de specifika förutsättningarna för konfliktförebyggande arbete i agila organisationer. Mer specifikt syftar min undersökning till att belysa konfliktpotentialen i agila arbetssätt. Min frågeställning lyder: Hur påverkas konfliktpotentialen av att en organisation arbetar enligt agila arbetssätt?

Metod och material: Kvalitativ fallstudie av ett affärsområde inom ett större bolag inom telekom med verksamhet i Sverige.

Huvudresultat: Jag visar att det finns en betydande konfliktpotential givet hur komplex uppgiften att koordinera resurser och uppgifter mellan olika arbetsgrupper är i agila verksamheter. Det starka beroendet och det nära samarbetet mellan medarbetare utgör även det en betydande aspekt av konfliktpotentialen. Detta nära samarbete sker över kompetensgränser vilket utgör en särskild konfliktpotential med rötter i kompetensorienterade självbilder. Jag visar också hur särskilda förväntningar på medarbetares inställning till arbetet utgör en konfliktpotential. Jag visar hur förväntan på arbetsgrupper att ta ett stort ansvar och agera självständigt bör förstås som en ständigt närvarande aspekt av konfliktpotentialen i agila organisationer. Själva visionen som följer med agila ramverk har en konfliktpotential givet den tonvikt som finns på att möjliggöra snarare än styra oavsett sammanhang. Ytterligare en viktig aspekt av konfliktpotentialen i agila organisationer bottnar i samarbetet mellan olika ledarroller. Jag har visat dels hur avgörande samarbetet är mellan dessa för att adressera utmaningar i verksamheten. Samtidigt har jag visat att det saknas ett etablerat forum för dessa roller att förbättra detta samarbete. Konfliktpotentialen har betydande grund i att det är krävande att skapa ett sådant forum eftersom det är svårt att förutsäga vilka framtida samarbeten som kommer att krävas.

Nyckelord: (konfliktpotential, agil, konflikthantering, självstyrande grupper, scrum)

Inledning

Denna uppsats handlar om hur konflikter kan uppstå och förebyggas i organisationer som implementerat agila arbetssätt. Mer specifikt undersöker jag den konfliktpotential som följer med dessa arbetssätt. Konfliktpotential är ett begrepp som beskriver en tendens till att konflikter uppstår. En god förståelse för konfliktpotentialen i agila organisationer leder till fördjupade insikter i de specifika krav som ställs på insatser i sådana organisationer, både för att förebygga och för att hantera konflikter. Med andra ord är insikter i konfliktpotentialen i en verksamhet av stort värde för ett konfliktförebyggande arbete (Jordan 2015; Carlson et al. 2019). I denna uppsats kommer jag att visa på flera aspekter av hur konfliktpotentialen påverkas inom tre områden: ansvars- och arbetsfördelning, medarbetarskap och ledarskap.

Agila arbetssätt kommer ur en utveckling under 1990-talet då flera nya sätt att organisera arbetet inom mjukvaruindustrin skapades som ett svar på snabbare förändringstakt och ökad komplexitet i arbetsuppgifter, och där målet inte kan antas vara känt på förhand (Williams 2012; Cobb 2011). Dessa arbetssätt präglas av att de organiseras i relativt självstyrande arbetsgrupper som i så stor utsträckning som möjligt innefattar samtliga kompetenser som behövs för att lösa gruppens uppgift (Beck o.a. 2001). Beslutsfattandet är decentraliserat i stor utsträckning till dessa grupper och dess medlemmar som har ett betydande ansvar för och mandat inom sitt område (a.a.). Ett av de viktigaste särdragen i arbetet för dessa arbetsgrupper som använder agila arbetssätt är att mål och uppgifter är uppdelade i kortare tidsfönster (George 2016:223). Istället för att detaljerade mål definieras för lång tid framåt, är arbetet definierat för en kortare tidsperiod kallade sprintar som ofta är ca 2–4 veckor långa (a.a.). Det är först efter erfarenheterna från varje sprint som nästa sprintmål definieras, planeras, genomförs och utvärderas. Arbetsgruppen utvärderar med andra ord kontinuerligt sitt arbete och anpassar målsättningar under arbetets gång.

Det är relevant att studera agila arbetssätt av flera skäl. De är en del av en större trend där decentraliserade modeller för styrning ses som en lösning på ökad förändringstakt och komplexitet i omvärlden (Svedberg 2003: 256, 264; Sandberg & Targama 2013:16). Agila arbetssätt är också viktiga att studera på grund av den stora spridning som de har fått, inte bara inom mjukvaruindustrin (Dingsøyr et al. 2012), utan också den popularitet de åtnjuter i verksamheter av helt andra slag (Aghina o.a. 2018).

Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att bidra till kunskapen om de specifika förutsättningarna för konfliktförebyggande arbete i agila organisationer. Mer specifikt syftar min undersökning till att belysa konfliktpotentialen i agila arbetssätt. Min frågeställning lyder: Hur påverkas konfliktpotentialen av att en organisation arbetar enligt agila arbetssätt? Jag kommer att undersöka flera aspekter av konfliktpotentialen i agila arbetssätt. Undersökningen och analysen av dessa aspekter är indelade i tre större områden: ansvars- och arbetsfördelning, medarbetarskap och ledarskap.

Denna uppsats bygger på en fallstudie av ett större telekombolag i Sverige som i en del av sin verksamhet har ställt om till agila arbetssätt.

Disposition

Jag börjar uppsatsen med att teckna en bakgrund över vad som menas med agilt. Jag går då in på hur agilt kan förstås och hur det avgränsas i denna uppsats. Jag introducerar också några av de många begrepp och den terminologi som omger agila organisationsformer som är relevanta för denna studie. Här introducerar jag också det affärsområde i ett större telekombolag med verksamhet i Sverige som är mitt empiriska fokus. Avsnittet metod redogör för mina metodologiska val och avslutas med en diskussion av några utmaningar i denna studie. Resultat och analys kombinerar redovisningen av den empiriska undersökningen med analyser. Här kommer läsaren att finna en undersökning fördelad i tre huvudrubriker som organiserar analysen av konfliktpotential: arbets- och ansvarsfördelning, medarbetarskap och ledarskap. Analysen av konfliktpotential genomför jag genom att undersöka flera aspekter inom dessa tre områden. I sammanfattning och diskussion för jag ett summerande resonemang där jag kort diskuterar konfliktpotentialen i agila verksamheter utifrån mina empiriska resultat och analyser samt försöker peka vidare mot möjliga fortsatta studier.

Bakgrund

I detta kapitel tecknar jag en bakgrund över vad som menas med agilt och hur jag avgränsar användningen av begreppet i denna uppsats. Jag introducerar också några av de många begrepp och den terminologi som kringgärdar agila arbetssätt som är relevanta för denna studie. Jag börjar med att ge en introduktion till uppsatsens empiriska material.

Denna uppsats bygger på en fallstudie av ett större telekombolag verksamt i Sverige som jag väljer att kalla Telekom AB, där ett av tre affärsområden med det anonymiserade

namnet *konsument* har ställt om till agila arbetssätt. Omställningen genomfördes i september 2018, ca 15 månader innan denna studie och omfattar ca 150–200 personer och genomförs enligt min kontaktperson på Telekom AB för att bättre än tidigare kunna möta en allt snabbare förändringstakt i kundernas önskemål. Omställningen är betydande, bland annat genom att de tidigare marknads-, försäljnings-, och IT-avdelningarna har ersatts av tvärfunktionella och relativt självstyrande arbetsgrupper som arbetar med avgränsade uppgifter. Agila sätt att organisera arbetet är del av den större trend inom management som Sandberg & Targama (2013:16) beskriver från att styra människor genom att reglera deras handlande, till att ge människor större och friare handlingsutrymme.

Begreppet agil har sin grund i *The Agile Manifesto* (hädanefter omtalat som det agila manifestet (Beck o.a. 2001, återfinns i sin helhet i appendix 1). Där stipuleras 4 övergripande prioriteringar tillsammans med 12 principer för vad agilt innebär – principer och värderingar som spänner över ett stort antal aspekter av en verksamhet. Några av dessa är vikten av att anpassa sig som svar på förändring, att organisera arbetet i beständiga självstyrande grupper som fortlöpande utvärderar och anpassar mål och arbetssätt efter vad som behövs. Begreppet agil fungerar som ett övergripande paraplykoncept under vilket ett flertal ramverk återfinns, till exempel *scrum* och *extreme programming*. Dessa ramverk utger sig alla för att omsätta de agila principerna i en organisation genom att stipulera både ett sätt att tänka på och sätt att arbeta på (Gren 2017:6; Williams 2012:71 f.).

Det är svårt att definiera vad agilt är, vilket har flera orsaker. Dels står begreppet för olika saker i olika källor, så som en särskild inställning ("mindset") (Agile Alliance 2019), som ett skifte i organisationskulturen (Ivari & Ivari 2011), eller som en särskild förmåga hos en organisation, till exempel en förmåga att möta förändring (Gren 2017: 1; Aghina o.a. 2018; Ahlbäck et al. 2017). Det finns i forskningen om agila arbetssätt ingen enhetlig förståelse för vad det är vilket också lyfts fram av Dingsøy (2012). En definition försvåras också av att det agila manifestet (Beck o.a. 2001) är både vagt formulerat och omfattande, och vidare att det finns en så stor variation hos de ramverk som alla menar sig omsätta agila principer i praktiken (Gren 2017). En definition försvåras ytterligare eftersom det ofta förekommer en sammanblandning mellan agila praktiker å ena sidan och de eftersökta kvalitéerna i relationer och organisatorisk förmåga å den andra. Denna sammanblandning är tydlig i det agila manifestet (Beck o.a. 2001) och tas upp som problematisk även av andra (se till exempel Kari Kelly i Göthe 2019).

Jag särskiljer i denna uppsats mellan praktiker och eftersökta förmågor för att möjliggöra en stringent hantering av vad jag anser vara agilt i denna uppsats.

Agila praktiker på Telekom AB

Den följande återgivningen av hur Telekom AB arbetar enligt agila arbetssätt syftar dels till att introducera läsaren till Telekom AB, dels till att visa på vad jag i denna uppsats avser med agila arbetssätt.

Enligt min kontaktperson har Telekom AB hämtat inspirationen för hur arbetet organiseras från scrum, vilket är ett av flera olika ramverk som omsätter de agila principerna i praktiken. Upphovsmännen till detta ramverk är också medförfattare till det agila manifestet (Beck o.a. 2001), och egenskaperna hos detta ramverk sammanfattas i *The Definite Guide to Scrum*, (scrumguiden) (Schwaber & Sutherland 2017). Beskrivningen nedan av affärsområdet *konsument* överensstämmer med denna guide för hur arbetet bör organiseras. I denna beskrivning återkommer ett flertal anglicismer. Jag har valt att använda svenska översättningar där det är möjligt, och i övrigt använda de engelska termerna och engelsk pluralform med stöd i att det är så informanterna i denna studie uttrycker sig.

Arbetet organiseras i tvärfunktionella arbetsgrupper. I idealfallet hyser gruppen samtliga kompetenser som krävs för att utföra de arbetsuppgifter som gruppen har (Schwaber & Sutherland 2017:6). Eftersom arbetsgrupperna på Telekom AB har uppgifter som kräver större bredd i kompetenser än i en renodlad mjukvaruutvecklingsmiljö, är dessa arbetsgrupper sammansatta av vitt skilda kompetenser beroende på vilken uppgift arbetsgruppen har. Dessa grupper är beständiga över tid och har sina arbetsplatser permanent tillsammans. En central del i scrum och i agila arbetssätt i stort är att dessa arbetsgrupper förväntas organisera sina arbetsuppgifter gemensamt i så kallade sprintar. En sprint är ett tidsfönster som på Telekom AB är definierad till 3 veckor. Under denna tid har arbetsgruppen åtagit sig att göra en viss uppgift, och i idealfallet arbetar gruppen endast med denna uppgift och inget annat. Utifrån sprintuppgiften formulerar sedan varje teammedlem i samarbete med de andra medlemmarna i arbetsgruppen sina egna arbetsuppgifter som ska bidra till att sprintuppgiften blir löst.

Vid sidan om varje arbetsgrupp återfinns i scrum två ledarroller: en produktägare (eng. product owner) och en scrummästare (eng. scrum master). Produktägaren har ansvar för vad gruppen ska fokusera på, prioriteringar, vision, och samordning med den övriga organisationen. Produktägarens uppgift är att röja hinder och se till så att gruppen gör rätt sak vid rätt tid (George 2016). Denne har också ansvar för den lista över uppgifter som gruppen

samlar (en så kallad backlog), ur vilken produktägaren, i dialog med gruppen, väljer vad som ska utgöra uppgiften under nästkommande sprint.

Scrummästarens uppgift är att se till så att gruppens arbete följer agila principer.

Scrummästaren understödjer och utbildar i agila arbetssätt, där en mycket central del utgörs av de aktiviteter som enligt scrum-metodikerna ska omgärda varje sprint och som i stora delar är implementerade inom affärsområdet konsument. Dessa aktiviteter är

- **Sprintplanering:** varje sprint inleds med ett planeringsmöte där innehåll och målsättningar bestäms inför den föreliggande sprintperioden, som på Telekom AB är bestämt till 3 veckor.
- **Daglig scrum:** varje dag hålls ett 15 minuter långt möte som ofta kallas för stand-up, där arbetsgruppen tillsammans med produktägaren och scrummästaren planerar arbetet för det kommande dygnet och följer upp arbetets status från gårdagen.
- **Sprint review:** i slutet av varje sprint hålls ett möte som utvärderar den produkt som sprinten har resulterat i.
- **Retrospective:** i slutet av varje sprint hålls ett möte där gruppen reflekterar över sitt arbete i termer av process och relationer.

Ovan har jag återgivit de praktiker som Telekom AB har implementerat utifrån scrum.

Telekom AB:s sätt att arbeta enligt scrum är också representativt för en bredare uppsättning arbetssätt som alla har en koppling till de ramverk som i likhet med scrum försöker omsätta agila principer i praktiken (se Fontana et al. 2019 och So & Scholl 2009 för översikter av agila praktiker från flera olika ramverk). Detta gör Telekom AB till ett starkt exempel på en verksamhet som implementerat agila arbetssätt.

Squads, tribes och chapters

Scrum svarar inte på hur de relativt självstyrande arbetsgrupperna organiseras som delar i en större organisationsstruktur. Enligt min kontaktperson har Telekom AB blickat mot Spotifys modell för detta som återfinns i Kniberg & Ivarsson (2012) och Kniberg (2015).

Som en följd av att Telekom AB följer Spotifys modell kallas arbetsgrupperna för *squads*. Dessa squads ingår i sin tur i en större enhet, en så kallad *tribe*. Affärsområdet konsument som ställt om till agila arbetssätt består av tre olika tribes. Varje tribe har en övergripande uppgift och de squads som ingår har deluppgifter till denna övergripande uppgift. Varje tribe har en ledare, en så kallad *tribelead*, och denna roll är formell chef över produktägarna.

Det finns ytterligare en indelning, och den sammanför varje kompetensområde, till exempel alla content creators, i en enhet som kallas *chapter*. Varje chapter har en ledare som kallas *chapterlead*. Det är denna roll som förlänats det formella mandatet som chef.

Ovan har jag återgivit hur varje squadmedlem har tre ledarroller som primärt är viktiga: produktägare, scrummästare och chapterlead. Att ledarskapet på detta sätt är fördelat är viktigt för att förstå kommande resonemang om konfliktpotential.

Agilt som förmåga

Som jag tidigare nämnt innefattar det agila manifestet och scrumguiden inte bara ett antal praktiker; de för också med sig normativa påståenden kring vilka kvalitéer som relationer bör ha och vilka förmågor som organisationen förväntas uppvisa. Både i scrumguiden (Schwaber & Sutherland 2017) och på Telekom AB framhävs att arbetsgrupperna bör självständigt kunna lösa sina uppgifter och ha förmåga att ta ett gemensamt ansvar för resultatet av gruppens arbete. Enskilda medarbetare förväntas ta ett stort eget ansvar för sina arbetsuppgifter (princip 5 i agila manifestet; se också Tessem 2013). Medlemmarna förväntas också bedöma rimligheten i sprintuppgiften inför varje sprint.

Vidare är ledarnas uppgift i scrum inte primärt att fatta beslut. Istället är deras uppgift att stödja gruppen och ge gruppen och medlemmarna nödvändigt ansvar och mandat för att kunna lösa sprintuppgifterna självständigt, och vara behjälpliga med att undanröja de hinder som uppstår längs vägen.

Teoretiska utgångspunkter

Eftersom konfliktpotential är ett centralt begrepp i denna uppsats börjar jag med att redogöra för min förståelse av begreppet konflikt. Jag följer Jordans (2015:15) definition. Enligt denna definition börjar en konflikt med önskemål som är så viktiga att minst en part inte är villig att släppa dem. Dessutom finns en upplevelse av att någon annan blockerar och alltså försvårar eller gör det direkt omöjligt att förverkliga dessa önskemål. Om blockeringen inte hävs utan istället kvarstår väcks frustration som utgör ett handlingstryck med följd att en part agerar på denna frustration i någon form.

Denna konfliktdefinition utgår alltså ifrån blockerade önskemål, och möjliggör därigenom en analys av teman och situationer där människor kan ha starka önskemål som, om de inte blir tillgodosedda, kan leda till att konflikter uppstår. Konfliktpotential är ett centralt begrepp i den här uppsatsen, och jag utgår från förståelsen för detta begrepp som återfinns i Jordan (2015) och Carlson et al. (2019). Begreppet konfliktpotential utgörs av de teman och frågor som uppstår i en verksamhet som en följd av egenskaper i verksamheten. Kring dessa

teman kan det finnas människor med starka önskemål, vilket utgör en möjlig startpunkt för konflikter.

Jordan anför tre områden som alla påverkar konfliktpotentialen: (1) vilka teman som uppstår och hur väl organisationen hanterar dessa teman (2015:157), (2) hur väl arbetsorganisationen fungerar och (3) de ”inställningar, värderingar, normer och förhållningssätt som genomsyrar organisationen” som utgör Jordans kulturbegrepp (2015:153). Med utgångspunkt i min frågeställning använder jag detta begrepp för att specifikt undersöka hur agila sätt att organisera en verksamhet ger upphov till vissa förutsägbara teman och ytor där starka önskemål kan uppstå. Jag undersöker därmed inte hur väl organisationen hanterar dessa teman eller organisationens samarbetskultur.

I kommande analys är det viktigt att se att graden av beroende är central för konfliktpotentialen. I likhet med flera andra definitioner av konflikt (Cahn & Abigail 2014:3 f.; Folger et al. 2018:4) är beroende mellan parter en central aspekt även i Jordans konfliktdefinition i och med att denna utgår ifrån en upplevelse av att önskemål *blockeras*. Om det finns många beroenden som relaterar till starka önskemål så påverkar det konfliktpotentialen.

För att ordna empirin har jag använt mig av tre utav de huvudrubriker som återfinns i den så kallade organisationsdiagnos som finns i Carlson et al. (2019). Dessa begrepp är relativt deskriptiva och självklara i sig själva, så jag definierar dem bara kort utifrån hur jag använder dem i denna uppsats. Begreppen strukturerar alltså resultat- och analysdelen av den här uppsatsen och placerar in de aspekter jag undersöker i ett större sammanhang. Begreppen är: **Ansvars- och arbetsfördelning**, som avser hur arbetet och arbetsfördelningen mellan olika avdelningar och medarbetare ser ut. **Medarbetarskap**, som innefattar vilka generella förutsättningar som präglar arbetet och de anställdas arbetssituation. **Ledarskap**, som innefattar förutsättningarna för de som har ledarskapsroller i organisationen.

I den kommande diskussionen om konfliktpotential kommer jag att delvis utgå ifrån Jordans (2015: 21) kategorisering av olika typer av teman där parter kan ha olika önskemål och jag presenterar dem här kort.

- Fördelningsfrågor: handlar om resurser som anses delbara
- Positionsfrågor: beskriver frågor som rör odelbara resurser
- Strukturfrågor eller ordningsfrågor – beskriver frågor som rör vilken ordning som ska gälla

- Beteendenormfrågor – beskriver frågor där en part har uppfattningar om en annan persons beteende, dels vad gäller hur arbetsuppgifter utförs dels uppfattningar om bemötande
- Övertygelsefrågor – Dessa frågor har ofta karaktär av de tidigare nämnda typerna av frågor, och karakteriseras samtidigt av att de har en grund i djupt liggande uppfattningar och trosföreställningar om hur något är eller borde vara.

Utöver dessa teman kommer jag att använda ytterligare en distinktion från Jordan (2015) som relaterar till begreppet konfliktpotential och som jag kommer att använda bland annat i analysen av konfliktpotential under rubriken medarbetarskap. Jordan skiljer mellan formbundna och formlösa frågor och konflikter (Jordan 2015:30). Att en fråga är formbunden innebär att det finns etablerade sätt att hantera dessa frågor, alltså att det finns en form att luta sig emot när frågan ska hanteras. Formlösa frågor innebär motsatsen. Har frågan en form för hur den hanteras så är sannolikheten stor för att konfliktpotentialen är mindre eftersom det skänker förloppet en viss förutsägbarhet (ibid).

Avslutningsvis introducerar jag kort begreppet face, och utgår från den förståelse som finns i Folger et al. (2018:180–212). Face förstås här som en aspekt av konfliktinteraktionen som handlar om parternas bilder av dem själva; bilder de har behov av att få bekräftade hos andra. När en part upplever att denna bild är hotad på något sätt leder det till starka försvarsreaktioner vilka har en starkt destruktiv och eskalerande verkan på konfliktförlopp (ibid.). Jag kommer att återkomma till detta i relation till konfliktpotential i kommande diskussion under rubriken medarbetarskap nedan.

Tidigare forskning

Den litteratursökning jag gjort för denna uppsats handlar om konsekvenser av agila sätt att organisera verksamheter, och konfliktpotentialens egenskaper i dylika organisationer. Forskning som rör båda dessa områden har jag inte funnit. Det vill säga, i sökningen efter tidigare studier kunde jag inte hitta forskning kring konfliktpotentialen i specifikt agila organisationer.

Eftersom denna uppsats handlar om konfliktpotential i agila arbetssätt ligger det nära tillhands att börja i litteratur som behandlar konflikter i självstyrande grupper. Jag finner här flertalet artiklar som alla ställer konflikter i grupper i relation till förmågor hos dessa grupper där ofta prestationsförmågan ingår (Behfar et al. 2008; Barki & Hartwick 2001; Sawyer 2001;

Manata 2016; De Dreu & Weingart 2003). Dessa studier gäller alltså inte i relation till något specifikt sätt att organisera en verksamhet, så som min undersökning, utan är istället av bredare karaktär. De kan alltså artikulera breda effekter av förekomsten av konflikter i självstyrande grupper på dessa gruppers förmåga, och har därigenom liten möjlighet att bidra till förståelsen för den konfliktpotential som följer med specifikt agila arbetsätt.

Ett undantag utgörs av Gren som i sin avhandling (2017) bland annat undersöker konflikter specifikt i agila team. I Gren (2017b) genomför författaren en kvantitativ undersökning av relationen mellan agila praktiker och förekomsten av konflikter och upplevd prestationsgrad. Ett av resultaten är att de praktiker som kallas iterativa arbetsätt (dvs. arbete i sprintar som jag beskrivit ovan) minskar frekvensen av konflikter. Detta är ett intressant bidrag till forskningen om agila praktiker och deras relation till konflikter. I relation till Grens arbete kring agila arbetsätt kan min studie bidra med en kvalitativ förståelse för hur agila arbetsätt påverkar förutsättningarna för att konflikter uppstår, kring vilka frågor eller problem som konflikter kan uppstå och vilka teman som konflikterna kan förväntas kretsa kring eller innehålla.

För denna uppsats bidrar Gren (2017) med ett viktigt perspektiv som jag använder i diskussionen under rubriken ledarskap i resultat- och analyskapitlet. Gren (2017) visar i sin undersökning av agila arbetsätt hur det ledarskap som framhålls där kan vara destruktivt för de grupper ledarskapet ska stödja. Detta beror enligt Gren (2017), med stöd hos Wheelan (2005), på att grupper har behov av olika typer av ledarskap vid olika skeden i sin utveckling mot att tillskansa sig förmågan att ta ansvar på det sätt som agila ramverk så som scrum påstår är viktigt.

Det finns också forskning som ger en bild av de teman och de frågor som uppstår som ett resultat av hur arbetet är organiserat. Även om dessa studier inte fokuserar uttryckligen på konfliktpotential kan dessa frågor och teman anses utgöra en del av den konfliktpotential som följer med agila sätt att organisera arbetet, och följande studier kompletterar och berikar min egen undersökning i resultat- och analysdelen.

Ingvaldsen & Rolfsen (2012) pekar på vad de menar är en naturlig och svår utmaning som alltid följer med att arbetet organiseras i relativt självständiga grupper, nämligen utmaningen att koordinera dessa gruppers insatser och arbete till en fungerande helhet.

Moe et al. (2011) undersöker specifikt utmaningar som följer av att i scrum och agila arbetsätt så är ledarskapet decentraliserat och beslut fattas genom vad de kallar för shared decision-making (s. 853), dvs. att många aktörer är delaktiga i de beslut som fattas, både i

samarbetet inom arbetsgruppen och mellan arbetsgruppen och övriga organisationen. De lyfter tre utmaningar som återkommer: hur de mer övergripande strategiska planerna för varje produkt ska jämkas med sprintplaneringen, hur resurser ska fördelas och hur arbetsuppgifter bäst utförs.

En annan utmaning som möter arbetsgruppen kommer ur dess tvärfunktionella sammansättning. Det är agila arbetsgrupper som har uppgifter som kräver flera distinkt olika kompetenser (och som alltså inte enbart sysslar med mjukvaruutveckling) som har denna tvärfunktionella karaktär. Majchrzak et al (2012) lyfter fram hur samarbetet över kompetensområden innebär utmaningar i samarbetet och understryker vikten av att aktivt understödja ömsesidig förståelse mellan de olika kompetensgrupperna som förväntas samarbeta i arbetsgruppen.

De Raeve et al. (2008) visar i sin forskning på flera aspekter som brett kan kopplas till förekomsten av konflikter, och i denna uppsats tar jag upp deras fynd att rolloklarhet utgör att risken för konflikter ökar, något som också styrks av Eklöf (2017:60).

Jag har i denna redogörelse pekat på att litteratur som uttryckligen ägnar sig åt konflikter i agila eller liknande sammanhang inte nödvändigtvis ställer samma frågor som jag gör i denna uppsats. Litteratur som behandlar förutsättningarna i agila arbetssätt är relevant genom att den ger ledtrådar till vilka frågor och vilka utmaningar som agilt organiserade arbetsgrupper kan förväntas möta. Relevansen i denna litteratur fann jag som ett resultat av de erfarenheter jag gjorde under analysen av intervjumaterialet, dvs. relativt sent i arbetsprocessen. Den tidigare forskningen har alltså inte styrt mitt empiriska arbete. Snarare har den använts för att berika de frågor som jag ställt till det empiriska materialet i analyskedet och de resonemang som jag för om det empiriska materialet i uppsatsen.

Metod

Denna uppsats bygger på en fallstudie av en arbetsplats, affärsområdet konsument på Telekom AB. Fallstudien genomfördes genom individuella intervjuer med anställda på arbetsplatsen.

Undersökningsansatsen är induktiv. Jag har däremot inte för avsikt att skapa en teori utifrån det empiriska materialet, som man gör i till exempel grounded theory (Bryman 2002:22 f.). Jag har utgått ifrån en övergripande forskningsfråga rörande konfliktpotential i agila sätt att organisera arbetet. Jag har inte haft för avsikt att testa en särskild hypotes inom

detta tema. Undersökningen är därför induktiv på det sätt att jag har avsett att via erfarenheter inifrån en sådan organisation utforska hur konfliktpotential kan förstås i agila organisationer.

Jag hämtar inspiration från vad Robert Stake (1994:237) kallar för en instrumentell fallstudie. Med det menar han ett särskilt fall som studeras för att ge insikter i en fråga (*issue*) eller för att förfina eller utveckla teori. Fallets huvudsakliga roll är att stödja förståelsen av något, i det här fallet konfliktpotential i agila organisationer. Det innebär att fallet som sådant är av sekundärt intresse. I linje med hur Stake förstår instrumentella fallstudier avser jag att främja förståelsen av uppsatsens tema, nämligen konfliktpotential i agila sätt att organisera arbetet. Det för mig in på hur jag fick access till Telekom AB.

Access

Inför denna uppsats sökte jag efter en organisation som ställt om till agila sätt att organisera arbetet. Genom en nära vän som arbetar på Telekom AB som konsult får jag kontakt med G som arbetar med att understödja organisationsförändringen till agila arbetssätt inom affärsområdet konsument. Jag sökte göra flera längre intervjuer, och G hjälpte mig genom att publicera ett erbjudande om att delta i ett internt forum. 6 personer anmälde sig frivilligt.

Hur tillgång till fältet ser ut spelar en viktig roll för hur empirin blir till och vilken karaktär den har (Hammersley & Atkinson 2007:58), och i detta spelar grindvakter (eng. gatekeepers) en central roll. Hammersley & Atkinson (2007:59) skriver att det är vanligt att forskningen kan komma att bli beroende av den sociala horisont som hör en eller ett fåtal grindvakter till. Detta är mycket relevant för min studie eftersom det är på inbjudan från G som samtliga informanter anmält sig. En möjlig konsekvens för materialet är att de personer som eventuellt är mycket skeptiska till förändringen inte anmält sig till studien, eftersom de kan antas tveka inför att anmäla sig till en studie med inbjudan från en av dem som understödjer dess genomförande.

Intervjuer

De sex personer som anmälde sig till studien ingår i olika squads och arbetar därför med mycket olikartade uppgifter. De är fördelade inom samtliga tre tribes. Studien omfattar samtliga fyra grundläggande roller i scrum-metodiken: scrummästare, produktägare, chapterlead och squadmedlem, se tabellen nedan. De har vidare god erfarenhet av den nya organisationen: 3 av 6 informanter har mellan tio månader och två års erfarenhet av organisationen, och 3 informanter har mer än två års erfarenhet av organisationen.

Tabell 1 Min översikt över informanter och deras roller och vilken tribe de tillhör

Kod	Roll	Tribe 1	Tribe 2	Tribe 3
B	squadmedlem			x
F	squadmedlem		x	
D	squadmedlem			x
A	scrummästare	x		
E	produktägare	x		
C	chapterlead	Har anställda inom alla tre tribes		

Denna uppsats bygger på sex formella djupintervjuer, dvs. i förväg inbokade och uttalade intervjuer (Hammersley & Atkinson 2007:108) under november och december 2019. Samtliga intervjuer spelades in. Intervjuerna omfattar totalt 7,5 h inspelat material. Det inledande mötet med min kontaktperson G inför intervjuerna spelades inte in, men utgör också en del av det empiriska materialet.

Jag utgår i denna uppsats ifrån att kunskap om agila sätt att organisera en verksamhet uppstår genom att delta i dem och uppleva dem inifrån (jmf. Hammersley & Atkinson 2006:98). Intervjusituationen är ett medel till inblick i denna kunskap, samtidigt som jag i tolkningen av intervjuerna aktivt odlat en medvetenhet om att intervjuernas form och innehåll också kan härröras till den kontext där berättelserna uppstod, alltså intervjusituationen (a.a. 102). För att dessa erfarenheter av agila sätt att organisera arbetet skulle framträda utifrån informanternas egna perspektiv valde jag en semistrukturerad intervjuform. Det innebär att intervjuerna var vare sig helt öppna samtal eller att de följde ”strängt strukturerade frågeformulär” (Kvale 1997, 32). Jag hade en intervjuguide som fokuserade följande övergripande teman:

- En beskrivning av den nya organisationen
- Skillnaderna mellan nu och tidigare i informantens arbetsvardag
- Vad som har blivit särskilt viktigt i den nya organisationsformen utifrån informantens perspektiv
- Vad som har blivit lättare respektive svårare
- Vad som i informantens erfarenhet är de centrala egenskaperna i den nya organisationen

I samtliga intervjuer redogjorde jag för begreppet konfliktpotential som ett sätt att beskriva vad syftet är med studien och vilken roll som intervjun hade för detta syfte.

Avgränsning

I denna uppsats undersöker jag konfliktpotentialen så som den framstår utifrån squadmedlemmens och de tre ledarrollernas perspektiv, eftersom det är dessa perspektiv jag via intervjumaterialet har tillgång till.

Bearbetning av materialet

Eftersom det är informanternas erfarenheter som står i centrum närmade jag mig materialet induktivt genom att lyssna på samtliga intervjuer två gånger, den andra gången tog jag tematiska anteckningar för att fånga de aspekter och argument som förekom empiriskt i materialet. Därefter transkriberade jag intervjuerna och kodade dem utifrån dessa empiriskt funna teman som kompletterades med vissa teman ur organisationsdiagnosen i Carlson et al. (2019). I den första kodningen var följande teman särskilt viktiga:

- Bakgrund till förändringen
- Kontext
- Historia
- Hur organisationen fungerar
- Struktur
- Forum idag
- Mål och strategi
- Syn på vad som är agilt i Telekom AB
- Stödsystem
- Koordination
- Ansvar och mandat
- Ledarskap
- Tätt samarbete
- Trygghet
- Synlighet
- Hur hanteras konflikter
- Arbetsbörda
- Belöningsystem och återkoppling
- Förändringen i sig

Efter detta framträdde tydligt några aspekter av den nya organisationen starkare än andra genom att de hade ett brett stöd i informanternas berättelser. Under de tre huvudrubrikerna

arbets- och ansvarsfördelning, medarbetarskap och ledarskap återfinns de aspekter som jag valde ut som fokus i denna uppsats:

Arbets- och ansvarsfördelning

Koordinering av uppgifter och resurser mellan arbetsgrupper

Medarbetarskap

Förväntningar

Samarbete och beroende

Ledarskap

Ledarskapets roll

Samarbete mellan tre ledarroller

Etiska överväganden

Med utgångspunkt i Vetenskapsrådets publikation God forskningssed (se särskilt s. 40–41) har följande forskningsetiska åtgärder varit viktiga i denna studie. Samtliga informanter har frivilligt anmält sig till att delta i studien. Efter anmälan och inför intervjutillfället har samtliga också blivit informerade skriftligen om studiens syfte, att deltagande är frivilligt, att de kan avbryta studien när som helst, att deltagande sker anonymt och att informationen de delar kommer att ligga till grund för denna c-uppsats och vidare endast komma ifråga i forskningssammanhang och behandlas konfidentiellt. Denna information delgavs samtliga informanter även muntligen vid intervjutillfället innan tillstånd att spela in intervjuerna inhämtades från samtliga informanter.

Vetenskapsrådet (2017:7) förstår etiska överväganden som att balansera olika legitima intressen. I denna uppsats har jag försökt balansera löftet om anonymitet (och intresset av integritet) gentemot kunskapsintresset. Studiens informanter känner i teorin till vilka de andra deltagarna är i och med att de anmälde sig i ett och samma chatforum. I detta metodkapitel har därför informationen om informanterna begränsats. I samband med att chapterlead och produktägare citeras i resultat- och analyskapitlet kan anonymiteten inte helt garanteras. Jag har dock bedömt risken för konsekvenser som mycket liten för informanterna, samtidigt som värdet av att veta huruvida citatet kommer från en squadmedlem, produktägare eller chapterlead är relativt stort.

Utmaningar

Jag delar Hammersley & Atkinsons (2007) uppfattning att informanternas berättelser både kan säga oss något om de fenomen som de refererar till, och samtidigt säger de något om ”the perspectives they imply, the discursive strategies they employ, and even the psychosocial

dynamics they suggest” (s. 97). I läsningen av materialet har jag i linje med detta ställt mig frågan vad berättelserna säger om företeelserna som de refererar till. Jag vill också mena att jag i viss utsträckning är beroende av informanternas egna förståelser för hur den nya organisationen hänger samman med deras erfarenheter. Tidskrävande metoder så som deltagande observation hade kunnat avhjälpa detta beroende, vilket inte ryms i denna studie. I min strävan att få insikter i de fenomen som informanterna beskriver vill jag nämna några utmaningar som inte hör till de epistemologiska förutsättningarna för intervjusituationen i sig. Det finns större anledning, menar jag, att diskutera de utmaningar som följer med föresatsen i denna uppsats: att det finns erfarenheter som relaterar till de agila arbetsformerna, och att dessa erfarenheter kan säga något om konfliktpotentialen som följer med sådana arbetssätt.

Den första utmaningen rör i vilken utsträckning informanternas återgivna erfarenheter från arbetssätten kan sägas hänga samman med förändringen i sig och inte sätten att organisera arbetet. En betydande del av informanternas berättelser utgår ifrån förändringen och skillnaderna mellan förr och nu. Detta är både en tillgång och en utmaning. Tillgång för att det på ett tydligt sätt utgör en kontrastverkan som har möjlighet att synliggöra viktiga aspekter av det nya sättet att organisera arbetet. Utmaningen är samtidigt att de agila sätten att organisera arbetet endast framträder ur denna kontrastverkan, dvs. att de tidigare erfarenheterna bestämmer de centrala egenskaperna hos de nya. Detta hade varit mer direkt användbart i det fall frågeställningen var ägnad förändringsprocesser, vilket den inte är. En möjlig konsekvens av detta är att de centrala teman för konfliktpotential som tas upp i denna uppsats delvis är en följd av *förändringen* och inte som denna uppsats hävdar en följd av arbetssätten i sig själva.

En andra utmaning i denna uppsats utgörs av skillnaden mellan individ- och systemnivå (begrepp från Jordan 2015:17), dvs. i vilken utsträckning erfarenheter av organisationen kan härröras till individuella förmågor hos ledare och andra kollegor (individnivå) och i vilken utsträckning de kan härröras till sättet att organisera arbetet (systemnivå).

En tredje utmaning har att göra med i vilken utsträckning intervjuernas innehåll kan sägas härröra från de mycket olikartade uppgifter som de olika squadsen har. Och kan det vara så att vissa av dessa uppgifter fungerar bättre eller sämre tillsammans med dessa nya sätt att organisera arbetet, och har det i så fall konsekvenser för materialet?

Utöver att vara medveten om dessa utmaningar har mitt svar på dem varit att fokusera på de aspekter av den nya organisationen som återkommer brett och tydligt i

intervjuerna. Flera potentiellt sett relevanta aspekter har lämnats utanför denna uppsats i och med att de inte återkommer i tillräcklig utsträckning eller uttrycks tillräckligt tydligt.

Resultat och analys

I detta kapitel kombinerar jag redovisningen av det empiriska materialet med analyser. Undersökningen redovisas under tre rubriker i följande ordning: arbets- och ansvarsfördelning, medarbetarskap och ledarskap. Analysen av konfliktpotential genomför jag som aspekter inom dessa tre områden.

Arbets- och ansvarsfördelning

Jag argumenterar här för att behovet av att koordinera uppgifter och resursanvändning mellan olika delar av organisationen utgör en viktig del av konfliktpotentialen i agila sätt att arbeta.

Produktägaren är den som har ansvar för gruppens mål och vision, och det är denna roll som är involverad när gruppens målsättningar etableras för kommande period och vilka prioriteringar som behöver göras. Idealt sker detta i nära dialog med squaden. Produktägaren är ansvarig för squadens lista på alla uppgifter (backlog) och att prioritera i denna. Det är produktägaren som har ansvaret för vilken uppgift gruppen tar sig an och när. Utifrån denna roll följer en förväntan om att koordinera arbetet med andra produktägare och squads. När denna koordination brister uppstår en otrygghet i om gruppen gör rätt sak i rätt tid:

”[...] man blir väldigt frustrerad, det är mycket som känns kaosigt, att vi inte jobbar på något bra sätt, men det agila älskar jag. Det behövs någon som vågar ta ansvar, det här med projektledare, någon som vågar synka ihop det. Man blir orolig för att saker ska missas, och att det ska komma något som helt missats, och nu måste ni göra det här och det här, det har hänt flera gånger (58:45).

Informant D, squadmedlem

Citatet visar hur bristande koordination leder till omfattande frustration i berörda squads. I materialet återfinns flera aspekter av arbetet som fordrar koordination:

- Sprintuppgiften kan ofta inte slutföras ensamt av en squad. Istället föreligger ofta flera beroenden till andra squads och avdelningar för att uppgiften ska kunna slutföras.
- Sprintuppgiften vid en viss tid behöver vara koordinerad med andra grupper eftersom den ofta påverkar deras arbete och vice versa.
- Beslut som fattas i helt andra delar av organisationen påverkar squadens arbete

- Vissa sprintuppgifter är delar av en större uppgift som flera olika squads arbetar med samtidigt
- Resurser i form av personal behöver ibland delas mellan squads, till exempel när någon är sjuk eller ledig
- Resurser som är gemensamma är ibland otillräckliga för att samtliga squads ska kunna fullgöra sina uppgifter i tid

Dessa är viktiga behov av koordinering som på olika sätt nämns i intervjuerna och har grund i både uppgifternas egenskaper och hur verksamheten är organiserad. Dessa beroenden av andra befinner sig i motsats till idealet att varje squad ska vara autonom. Detta ideal är relativt lättare att uppfylla i en mer renodlad mjukvaruutvecklingsmiljö där agila ramverk har sitt ursprung. På Telekom AB är istället uppgifterna av sådan karaktär att även om squaden består av flera olika kompetenser – vilket ökar självständigheten - så krävs omfattande koordination och samarbete mellan olika delar av verksamheten för att lösa squadens uppgifter.

En av utmaningarna med denna koordination hänger samman med produktägarens roll. Denne har ansvar för vilken uppgift gruppen ska utföra. Men, för att rimligt kunna förutse och planera för de beroenden som föreligger, behöver produktägaren också ha relativt ingående kunskap om *hur* gruppen löser sina uppgifter. Eftersom produktägaren inte alltid har denna närhet till uppgifternas genomförande, och inte heller förväntas ha det i scrum (Schwaber & Sutherland 2017), har denne inte alltid den förståelse i detalj som ibland krävs för att rimligt förutse konsekvenserna av andra gruppers planerade aktiviteter för den egna gruppen och vice versa.

Konfliktpotential

Jag har ovan visat hur koordinering av arbetsuppgifter och beroenden är en utmaning som har potential att leda till omfattande frustration i grupperna som ska utföra arbetet. Ingvaldsen & Rolfsen (2012) menar att detta svåra koordineringsproblem återkommer där arbetet organiseras i relativt självstyrande grupper. Vidare bekräftas detta i Moe et al (2011) som visar på att agila arbetsätt, förenade genom decentraliserad styrning, för med sig särskilda utmaningar kring hur resurser ska fördelas och hur sprintuppgifter ska koordineras i linje med vad jag beskrivit ovan. De många ömsesidiga beroenden som uppstår mellan squads och behovet av detaljerad kunskap om arbetet i de olika squadsen gör att koordineringsbehovet blir både svårt att överblicka och förutsäga. Med andra ord uppstår ett *komplex* problem (Snowden & Boone 2007).

Hur detta komplexa problem är beskaffat skiftar hela tiden beroende på vilka beroenden som finns vid ett givet tillfälle. Dessa beroenden har grund i de uppgifter som föreligger och förståelsen av hur dessa bör lösas.

Samtidigt finns det viss förutsägbarhet i att denna koordinationsuppgift ökar i komplexitet i samband med att agila arbetsätt implementeras utanför den mer renodlade mjukvaruutvecklingsmiljö där dessa arbetsätt har sitt ursprung. Mitt material föreslår att de uppgifter som Telekom AB har, så som till exempel att sälja mobiler online, gör det svårt att uppfylla visionen som finns i scrum om autonoma squads som självständigt kan lösa uppgiften, varvid större behov av koordinering uppstår mellan olika squads och avdelningar. Det får till följd att konfliktpotentialen, med betydande grund i koordineringsuppgiftens komplexitet och i den oförutsägbarhet som uppstår, också är ett resultat av att agila arbetsätt är implementerade i en verksamhet som inte enbart utvecklar mjukvara.

Det går inte att helt förutse vilka roller det är som behöver samarbeta, omkring vad samarbetet ska ske, vilka metoder eller arbetsätt som ska användas, eller ibland också vilka mer specifika målsättningar som man ska nå. Detta svåröverblickbara och svåröverblickbara område skapar en särskild yta för friktioner och konflikter som kan förstås mot bakgrund av komplexiteten i uppgiften att koordinera arbetet.

Medarbetarskap

I denna del diskuterar jag först förväntningar på medarbetaren och lyfter därefter fram det nära samarbetet och de starka beroenden som återfinns i den tvärfunktionella och agilt organiserade arbetsgruppen.

Förväntningar

En av de mest framträdande aspekterna som informanterna återkommer till är hur ansvar och mandat i den nya organisationen har flyttats från chefer till squads och medlemmar i squads. För medlemmen avser detta ansvar att formulera de egna arbetsuppgifterna, fatta beslut i frågor som rör det egna ansvarsområdet och bedöma rimligheten i arbetsbördan. Det nya ansvaret för att själv formulera sina egna arbetsuppgifter illustreras tydligt i detta citat från informant F när hen på sin första arbetsdag i den nya agilt organiserade arbetsgruppen frågar produktägaren efter sina arbetsuppgifter:

Jag frågade produktägaren var är mina arbetsuppgifter, när kan jag sätta igång, jag ville börja jobba direkt. Nej nej nej så jobbar inte vi här [svarade produktägaren], du kommer inte få arbetsuppgifter från mig utan arbetsuppgifterna gör ni

tillsammans i teamet, de sätter ni tillsammans vad ni ska göra [sade produktägaren].

Informant F, squadmedlem

Detta citat visar hur medarbetaren förväntas formulera sina egna arbetsuppgifter i nära samarbete med övriga i squaden. Detta skifte av ansvar mellan chef och medarbetare uttrycks tydligt från ett ledarperspektiv av informant C som är chapterlead:

Jag har myntat ett uttryck som min chef tyckte var bra, jag tycker nog att den största utmaningen som ledare, det är att få alla att gå från att vara uppdragstagare till att vara ansvarstagande, för att i den här typen av organisation så är det ingen som säger åt dig vad du ska göra, utan du måste kunna självleda dig, och du måste då kunna utifrån uppgiften som ska lösas säga så här: då behöver jag göra det här, eller jag har de här idéerna, att man hela tiden arbetar för att utveckla och förbättra, och då går det inte an att vara passiv, det går inte att gömma sig[...]

Informant C, chapterlead

I detta citat utvidgas förväntningarna till att inkludera flera aspekter av hur en medarbetare bör vara. Omställningen till agila arbetssätt innebär krav på att du tar egna initiativ för att lösa uppgiften, att du hela tiden jobbar för förbättringar och att du är aktiv och inte passiv. Flera av informanterna uttrycker dessutom att den nya organisationen förutsätter en viss sorts människor, vilket följande citat är ett exempel på:

Det har varit min frustration, det förutsätter amazing people, det gör det alltid, men det förutsätter ännu mer [i den nya organisationsformen], att du är framåtlutad, att du kan ta ansvar, att du känner att det är kul att bestämma och tycka till själv, det här är mitt ansvarsområde, jag ska driva det. Det är viktigt.

Informant E, produktägare

Senare i samma intervju uttrycker informanten att det är långt ifrån alla som är sådana. Här uttrycks alltså en bild av att den nya organisationen fordrar en särskild typ av medarbetare som är ”framåtlutad” och vill och kan ta ansvar. En squadmedlem uttrycker samma uppfattning att den nya organisationen innebär krav som inte passar alla:

Det agila kräver att man är väldigt motiverad och gillar att jobba så här och så är det ju inte direkt. Man skulle kanske ha gjort så att man säger upp alla och så får alla söka om sina tjänster så att man verkligen får människor som vill arbeta så här.

Informant D, squadmedlem

Jag har visat ovan hur det finns förväntningar på medarbetaren som sträcker sig från att ta ansvar för att formulera sina arbetsuppgifter i samarbete med de andra i squaden, till att den nya organisationen fordrar att man som medarbetare är motiverad, ansvarstagande, tar mycket egna initiativ och trivs med att fatta beslut, och vidare till att några uttrycker att organisationen förutsätter en viss sorts människa parallellt med en uppfattning att alla inte är av denna sort.

Samarbete och beroende

Vid sidan av förväntningarna på medarbetaren, så beskriver samtliga informanter hur det nära och dagliga samarbetet i squaden är en av de mest framträdande egenskaperna och förutsättningarna i den nya organisationen. Medlemmarna i squaden har fasta arbetsplatser och sitter tillsammans, ofta i en ö bestående av flera skrivbord. Tillsammans förväntas denna grupp om 5–8 personer planera och fullgöra sprintmål och fatta beslut om hur dessa ska nås. Gruppen har ett stort mandat och ansvar för att nå föreliggande sprintmål, och för att lyckas med det förutsätter det ett nära samarbete mellan squadens medlemmar. En av squadmedlemmarna uttrycker detta så här:

Jag skulle säga att den största skillnaden [mellan nu och innan organisationsförändringen], och det var något som jag såg väldigt tydligt, det är det här att vi ska jobba tillsammans, jag har jobbat väldigt mycket själv tidigare.

Informant F, squadmedlem

Det nära samarbete som informant F beskriver sker i den tvärfunktionella squaden mellan medlemmar som har olika kompetenser och ingår därmed i olika chapters. Det är tillhörigheten till ett kompetensområde som avgör vilka områden och vilket ansvar och mandat som anses höra till varje medlem. Gruppmedlemmarnas tillhörighet till respektive kompetensområde fortsätter i den tvärfunktionella gruppen att vara starkt, och är en central organiserande princip för gruppen när de tillsammans och var för sig ska formulera hur de ska nå gruppens mål i föreliggande sprint.

Det finns ofta bara en eller två medlemmar från varje kompetensområde i en och samma squad. Det innebär dels att sprintuppgiftens slutförande beror mycket av enskilda individer, och beroendet mellan squadens medlemmar ökar. Utmärkande för detta beroende tycks vara att det är ständigt närvarande i vardagen, något som uttrycks av informant B på följande sätt:

[Det har] jättestor impact på mig hur min kollega jobbar, jag behöver ju honom varje dag och han behöver mig så det blir ju nästan som någon slags, alltså man blir beroende av varandra.

Informant B, squadmedlem

Ovan citat visar hur beroendet mellan squadens medlemmar är mycket stort och sätter ord på det nära samarbete som krävs för att lösa squadens uppgifter. Detta samarbete sker ofta mellan medlemmar som har olika kompetensbakgrunder vilket kan vara en utmaning:

Mycket av problematiken är ju det här att man inte förstår vad folk säger när de tycker att de har sagt att de ska göra någonting men det förstår man inte för man pratar lite olika språk [...]. [...] innan kom man ju aldrig i kontakt med de här personerna. Nu sitter vi så här blandat, nu är vi i samma tribe som personer som jobbar med helt andra grejer, vilket är fantastiskt, det gäller bara att hitta det här med hur man samarbetar [...]

Informant D, squadmedlem

Citatet visar hur de olika kompetensområdena innebär olika förståelser av problem och språkbruk som utgör en utmaning i kommunikationen mellan medarbetare. I ytterligare en intervju beskrivs dessa skillnader som djupgående och olikartade antaganden om hur världen är beskaffad och vilka problem som är viktiga och med vilka medel de bör lösas.

Konfliktpotential

De förväntningar som omgärdar medarbetarskapet innebär att särskilda beteendenormfrågor följer med agila arbetssätt – beteendenormfrågor som har med en särskild inställning till arbetet att göra. Som jag har visat artikuleras dessa förväntningar inte bara i intervjuerna utan de är också viktiga delar i scrum-guiden och i det agila manifestet. Konfliktpotentialen ökar eftersom dessa förväntningar formuleras som mycket centrala för verksamhetens funktion. De önskemål som är förknippade med dessa förväntningar kan därför antas utgöra en ansenlig konfliktpotential när de upplevs vara blockerade av en eller flera medarbetares arbetsprestation och inställning till arbetet.

Det starka beroendet mellan squadmedlemmar, det nära samarbetet som fordras för att fullgöra sprintuppgifterna och den sårbarhet som kommer av beroendet av enskilda medarbetares kompetens i ett squad bidrar till en särskild konfliktpotential som härrör från agila sätt att organisera arbetet. Denna konfliktpotential kan förstås genom konfliktdefinitionen både hos Jordan (2015) och i Cahn & Abigail (2014) och Folger et al.

(2018). Beroenden i dessa definitioner är förutsättningen för att önskemål ska upplevas som blockerade av någon annan. Ju flera beroenden i viktiga frågor desto större konfliktpotential.

Olikheterna i utbildningsbakgrunder i squaden utgör i sig en konfliktpotential i och med den utmaning det kan vara att effektivt kommunicera över dessa kompetensgränser – en utmaning som bekräftas av Majchrzak et al. (2012). Jag argumenterar här för att konfliktpotentialen i samarbetet över kompetensgränser hänger samman med en risk för att frågor om face (Folger et al. 2018) tar plats i interaktionen. Parter som inte förstår varandras utgångspunkter kan därigenom missa att på ett för motparten tillfredställande sätt bekräfta dennes positiva face-anspråk som är kopplade till de kompetensområden de tillhör.

Den starka tillhörigheten till kompetensområden kan sägas spela ytterligare en roll för konfliktpotentialen: tillhörigheten till ett särskilt kompetensområde kan sägas öka formbundenheten (Jordan 2015:30) för en betydande del av de positionsfrågor som har med medarbetarens roll i squaden att göra vilket minskar konfliktpotentialen.

Det finns i de agila praktikerna hörande till scrum flera etablerade forum så som retrospectives och dagliga stand-ups som har till uppgift att förbättra samarbetet i squaden och samarbetet mellan squaden och produktägare och scrummästare. Dessa forum kan beskrivas som forum för tidig problemlösning (Jordan 2015), som genom att de erbjuder återkommande möjligheter att hantera frågor som uppstår, har en positiv verkan på konfliktpotentialen i agila sätt att arbeta.

Ledarskap

Jag argumenterar här för att förutsättningarna för ledarskapet förändras i grunden i den nya organisationen och att detta har långtgående konsekvenser för konfliktpotentialen.

Förväntningar på arbetsgrupperna

Utifrån squadmedlemmens synvinkel återfinns som jag beskrivit i bakgrunden tre ledarroller: scrummästare, produktägare och chapterlead. Dessa tre ledarroller delar på en ledarskapsuppgift som gäller både enskilda medarbetare och squaden som grupp. I likhet med hur ansvar har flyttats till individen som jag beskrivit ovan innebär omställningen till agila arbetssätt att också gruppen förväntas ta ett stort ansvar för uppgifternas genomförande.

När informanterna beskriver detta ansvar framträder en separation av å ena sidan *vad* squaden ska göra, alltså vilken uppgift som squaden ska lösa, som är produktägarens ansvar, och å andra sidan *hur* squaden ska lösa denna uppgift, som är squadens ansvar. I idealfallet är det upp till squaden *hur* gruppen löser uppgiften och det finns en förväntan i den nya organisationen om att gruppen ska kunna anses vara specialisterna på sin uppgift och sitt

område, till exempel digital försäljning av mobiler eller supportsidorna på bolagets hemsida. Informanterna återkommer till förverkligandet av detta ansvar som en pågående process. Samtidigt som medarbetare och squad förväntas ta detta ansvar, behöver de rollinnehavare som tidigare hade ansvaret släppa det ifrån sig i motsvarande omfattning. Produktägaren, som var chef i den tidigare organisationen, uttrycker denna process på följande sätt:

Förut var det jag som var beställaren som sa 'så här ska ni göra' och så utfördes det på det sättet, nu kan det ha tagit lite längre tid och det var jobbigare men det blev gjort så som jag tyckte, om det gick åt helvete eller blev bra, och ofta gick det bra, vilket gör att jag känner mig ganska bekväm med min kunskap, så. Här [i den nya organisationen och som produktägare] är det mer så att jag måste släppa taget, jag måste släppa ifrån mig det helt och hållet, så jag ska inte diktera att ni ska göra på det här sättet, utan här är målet och sen är det upp till dem att göra så som de vill och så kan det vara i mina ögon jättedåligt eller jättebra. Så det har varit en källa till frustration för mig, att eh... se att det här inte kommer att gå bra och inte säga något.

Informant E, produktägare

Detta citat visar dels på separationen mellan *vad* och *hur* som jag beskrev ovan, dels beskrivs denna rörelse att släppa ifrån sig mandat och ansvar som en utmaning och inte som något som sker direkt i samband med att den nya organisationen införs i september 2018. Istället beskrivs denna flytt av ansvar och mandat som en process och något pågående. För att ytterligare belysa denna process i den nya organisationen är det värdefullt att titta närmare på erfarenheter av uppdelningen mellan gruppens *vad* och gruppens *hur* i relation till sprintuppgiften. Vilken uppgift gruppen ska ägna sig åt i föreliggande sprint och hur den bör lösa denna uppgift är frågor som återkommer var tredje vecka – frågor där det kan finnas olika önskemål, både inom squaden och mellan produktägare och ledning å ena sidan och squaden å den andra. Flera informanter beskriver en process där ledningen och produktägaren successivt förväntas släppa ifrån sig mer och mer ansvar i takt med att de gör positiva erfarenheter av gruppens förmåga att ta ansvar för att nå målsättningar inom sitt område. I informanternas reflektioner och erfarenheter återges i praktiken inte en skarp uppdelning mellan ett *vad* och ett *hur*. Flera informanter ger uttryck för att squaden har legitima uppfattningar *både* om *hur* gruppen ska utföra en uppgift och *vilken* uppgift gruppen bör ägna sig åt för att nå squadens övergripande mål. Istället återges en yta för samarbete mellan produktägare och squad som å ena sidan omges av en vision där squaden är självständig i att utföra arbetsuppgifter som de finner bäst och även har ett inflytande över vilka uppgifter som

de ska utföra, och å den andra sidan återges överlämnandet av detta mandat och ansvar till gruppen som en process.

Produktägarens citat ovan visar på hur ledare förväntas allt mindre styra och alltmer agera stödjande i takt med att medarbetare och squad får större ansvar och mandat. Denna stödjande roll innebär också i följande citat att produktägaren förväntas stötta själva övergången till att gruppen tar det ansvar och får det mandat som det agila sättet att arbeta anses innebära:

Så min roll är väldigt mycket att facilitera och underlätta den processen att få, att få ge ansvar, ge mandat till teamet, och sen ska teamet ta det med hjärta, ta det ansvaret och faktiskt göra något med det.

Informant E, produktägare

Konfliktpotential

Jag har visat hur informanterna beskriver en process från att som ledare styra till att vara stödjande, en process där alltmer ansvar förväntas lämnas över till squad och medarbetare, och där squad och medarbetare förväntas ta detta ansvar. I informanternas berättelser framstår denna process i en *kontrastverkan* mellan den tidigare och den nuvarande organisationen, som om processen primärt har med själva *övergången* till agila arbetssätt att göra, snarare än att det skulle vara relevant i relation till agila arbetssätt i sig själva. Jag argumenterar här för att önskemålet om ansvarstagande grupper och medarbetare enligt diskussionen ovan utgör en konstant utmaning eftersom dessa förmågor inte kan förstås som att de erövrats en gång för alla. Istället är erövrandet *och* bibehållandet av dessa förmågor en ständigt pågående process (se till exempel Wheelan 2005; Eklöf 2017:87 f.). Dessa förväntningar utgör därmed också en inneboende aspekt av konfliktpotentialen i agila arbetssätt. När dessa förmågor hos en grupp inte motsvarar dessa förväntningar leder det till att starka önskemål inte uppfylls och har potential att leda till varaktiga frustrationer.

Via Grens forskning (2017) kan visionen om ett stödjande ledarskap i sig utgöra en konfliktpotential. Gren visar hur den vision som finns för ledarskap i agila ramverk inte nödvändigtvis stämmer överens med de behov en specifik grupp har för att utvecklas mot de förmågor som eftersöks i agila ramverk. Detta riskerar att leda till att gruppens utveckling hämmas och frustration uppstår som en följd av att grupp och medlemmar inte lever upp till förväntningarna som följer med dessa ramverk.

Informanternas berättelser visar på att uppdelningen i scrum mellan gruppens vad och gruppens hur i praktiken inte är så tydlig. Istället för en tydlig uppdelning av olika roller

framstår relationen mellan produktägaren och squaden som en yta för frågor rörande både hur arbetsuppgifter ska utföras och vilka arbetsuppgifterna bör vara, där bägge parter i praktiken anser att de har legitimt inflytande över bägge områdena. Detta är i linje med resultaten i Moe et al. (2011) som beskriver kvalitétéerna i samarbetet mellan produktägaren och arbetsgruppen som centrala i upplevelserna av agila arbetssätt. Relationen mellan produktägaren och arbetsgruppen är tämligen odefinierad på förhand. Konfliktpotentialen i relationen mellan produktägare och squad har en grund i den formlöshet som präglar förutsättningarna för denna relation.

Samarbete mellan tre ledarroller

Utifrån squadmedlemmens perspektiv är det tre roller som är viktiga för squadens funktion: produktägaren, scrummästaren och chapterlead. Informanternas berättelser förenas av att de alla beskriver hur samarbetet mellan dessa tre roller är väsentligt för förmågan att konstruktivt kunna adressera de utmaningar som dyker upp i verksamheten av olika slag, samtidigt som rollfördelningen i praktiken inte alltid upplevs som så tydlig.

Produktägaren ses av informanterna som ansvarig för squadens uppgift medan scrummästaren ses som ett stöd för gruppens arbete enligt agila principer men inte som någon med inflytande över arbetets innehåll. Dessa två roller är närvarande med god inblick i det dagliga arbetet i squaden, samtidigt som de inte har det mandat som chapterlead har som formell chef. Eftersom varje chapterlead är chef för ett kompetensområde där medlemmarna ingår i olika squads i olika tribes med olika övergripande uppgifter, så är rollen som chapterlead inte närvarande i medarbetarnas vardag i de squad där de ingår och planerar inte heller deras uppgifter eller tid.

På frågan hur oenigheter och samarbetssvårigheter i squaden hanteras idag återkommer informanterna till samarbetet mellan dessa tre roller. Förutsättningarna för detta samarbete uttrycks av produktägaren så här:

Det är en liten utmaning i den här setupen: förut hade du en chef som var operativ och som satt med dig, jag är inte vederbörandes chef, inte scrum mastern [scrummästaren] heller, vi kan coacha [...] Vi kan försöka coacha lite grann, men sen måste vi gå med feedback till chapterlead och sen får chapterlead ge feedback till medarbetare. Det blir lite viskleden, de [chapterlead] uppfattar inte utmaningarna eftersom de inte är operativa, det tycker jag i sig är svårt.

Informant E, produktägare

Citatet visar hur samarbetet mellan produktägare, scrummästare och chapterlead förädlades av problem i en squad och att de olika rollernas olika relationer till det dagliga arbetet i squaden innebär en utmaning som produktägaren kallar viskleken.

Konfliktpotential

Den otydlighet som är förknippad med hur dessa tre roller förhåller sig till varandra menar jag, med stöd i De Raeve et al. (2008), utgör en konfliktpotential med tonvikt i strukturfrågor som rör hur dessa roller bör förhålla sig till varandra.

Samtidigt som samarbetet mellan dessa tre roller framhävs av informanterna som centralt, återfinns i verksamheten inget forum som specifikt är ämnat åt just samarbetsförmågan mellan dessa roller. De möts i operativa möten, så som ledningsgruppsmöten, utvärderingsmöten kring medarbetare mm – men inget forum för tidig problemlösning som är ägnat samarbetet dem emellan. Samarbetet mellan scrummästare, produktägare och chapterlead uppstår som ett resultat av det sätt som Telekom AB har valt att låta squaden ingå i en större organisationsstruktur och adresseras inte i scrumguiden (Schwaber & Sutherland 2017).

Förutsättningarna för att skapa ett återkommande forum för dessa tre ledarroller är emellertid av en specifik karaktär. Ur squadmedlemmens synvinkel är det tre *personer* som primärt innehar dessa roller som hen vänder sig till i olika frågor. Utifrån rollen som chapterlead är situationen en helt annan. En chapterlead behöver potentiellt samarbeta med lika många produktägare och scrummästare som dennes medarbetare befinner sig i. Som exempel omtalas en chapterlead som är chef för 16 medarbetare i ett chapter, vilka är utspridda i nio olika squads i tre olika tribes. Beroende på vem av hens anställda en fråga berör, kan denna chapterlead behöva samarbeta med nio unika scrummästare och nio unika produktägare. Från de sistnämndas perspektiv är situationen annorlunda. Scrummästaren och produktägaren kan komma att behöva samarbeta med lika många chapterleads som det finns kompetensområden representerade i aktuellt squad. Beroende på frågans art och vem den anses angå är det alltså *olika innehavare* av dessa tre roller som kommer att behöva samarbeta. En konsekvens av detta är att det inte utan vidare går att sätta upp ett forum för återkommande problemlösning mellan dessa roller på samma sätt som daglig stand-up eller retrospectives.

Ledarskapets delning mellan produktägare, scrummästaren och chapterlead är inte ett lika tydligt resultat av agila arbetssätt så som arbetet i sprintar och aspekter av medarbetarskap. Samtidigt är denna del väsentlig på så vis att någon form av överbryggande

princip mellan arbetsgrupperna behöver implementeras, och detta leder oundvikligen till någon form av delat ledarskap.

Med resonemanget ovan argumenterar jag för att konfliktpotentialen som följer med detta samarbete har en betydande grund i svårigheten att skapa ett forum för tidig problemlösning mellan de ledarrolls innehavare som kommer att behöva samarbeta. Samtidigt är ett fungerande samarbete mellan dessa tre roller av stor vikt för verksamhetens förmåga att adressera de utmaningar som uppstår.

Sammanfattning och diskussion

I den här uppsatsen har jag visat hur konfliktpotentialen som följer med agila arbetssätt påverkas i tre områden: ansvars- och arbetsfördelning, medarbetarskap och ledarskap. Dessa insikter, som bygger på erfarenheter inifrån en agilt organiserad verksamhet, bidrar till en djupare förståelse för konfliktpotentialen som följer med agila arbetssätt. En djupare förståelse för konfliktpotentialen i agila arbetssätt ökar kunskapen om de specifika förutsättningarna för konfliktförebyggande arbete i sådana organisationer.

I den löpande texten har jag diskuterat metod, teori och resultat, varför jag inte diskuterar dessa frågor vidare här.

Tidigare forskning lyfter fram flera ytor för konfliktpotential, så som uppgiften att koordinera arbetsgruppers uppgifter, visionen som finns i scrum för egenskaper i ledarskapet, samarbetsytan mellan arbetsgrupp och produktägare och utmaningen att samarbeta över kompetensgränser (Ingvaldsen & Rolfsen 2012; Gren 2017; Moe et al. 2011; Majchrzak et al. 2012). Min undersökning utvecklar förståelsen för dessa utmaningar genom att analysera dem utifrån Jordans konfliktpotentialsbegrepp (2015). Detta begrepp har inte tidigare tillämpats på agila arbetssätt. Med hjälp av det verktyget har jag försökt visa på de konfliktytor som kan förväntas följa dessa arbetssätt.

Jag ska nu sammanfatta de viktigaste slutsatserna från min undersökning av konfliktpotentialen i agila arbetssätt. Jag gör det i ett antal punkter.

Ansvar- och arbetsfördelning: koordinering. Agila arbetssätt fordrar koordinering av uppgifter och resursanvändning mellan olika arbetsgrupper och avdelningar. Jag har visat hur det i denna uppgift finns en betydande konfliktpotential med grund i hur svårt det är att förutse och överblicka de behov av koordinering som finns.

Medarbetarskap: förväntningar på medarbetare. Särskilda förväntningar på medarbetarens förmåga att ta egna initiativ och inställning till arbetet följer med agila arbetssätt. Dessa förväntningar bildar en ansenlig konfliktpotential i och med att de formuleras som viktiga för verksamhetens funktion.

Medarbetarskap: beroende och samarbete inom arbetsgruppen. Det starka ömsesidiga beroendet och det nära samarbetet som fordras mellan medlemmar i arbetsgrupperna innebär viktiga aspekter av konfliktpotentialen som följer med agila arbetssätt. I verksamheter utanför en mer renodlad utvecklingsmiljö sker detta samarbete mellan människor med mycket olika kompetenser vilket kan innebära en utmaning i att effektivt kommunicera över dessa kompetensgränser. Samtidigt är kompetenstillhörigheten en viktig organiserande princip som hjälper gruppen att organisera arbetet. Samarbetet i arbetsgruppen underlättas av att det med agila arbetssätt följer flera på förhand etablerade forum för tidig problemlösning i arbetsgruppen, vilket sänker konfliktpotentialen.

Ledarskap: förväntningar på arbetsgruppen. Förväntningarna på arbetsgruppernas förmåga att självständigt ta ansvar för arbetsuppgifter bör ses som en ständig närvarande aspekt av konfliktpotentialen i agila arbetssätt. Här är relationen mellan arbetsgrupp och produktägare särskilt viktig, en relation med en konfliktpotential som delvis har grund i att ansvarsuppdelningen mellan gruppens *vad* och gruppens *hur* i praktiken inte alltid är tydligt definierad på förhand. Vidare har förväntningar på arbetsgruppen en motsvarighet i att ledarskapet enligt agila arbetssätt ska präglas av att stödja och möjliggöra snarare än att styra, oavsett vilka behov som en grupp har vid en given tidpunkt. Visionen om ett stödjande ledarskap oavsett situation utgör en konfliktpotential i sig självt eftersom detta inte nödvändigtvis motsvarar de behov en arbetsgrupp har för att utvecklas mot den eftertraktade förmågan att självständigt ta ansvar.

Ledarskap: samarbete mellan tre roller. Tre ledarroller finns i arbetsgruppens och dess medlemmars omedelbara närvaro: produktägare, scrummästare och chapterlead. Samtidigt som kvalitén i samarbetet mellan innehavarna av dessa roller är viktig för att adressera utmaningar i verksamheten, saknas ett etablerat forum för innehavare av dessa roller för att förbättra detta samarbete. Konfliktpotentialen har betydande grund i att det är krävande att skapa ett sådant forum. Detta hänger samman med att det är svårförutsägbart vilka specifika personer som kommer att behöva samverka om vad och på vilket sätt.

Det finns mycket kvar att göra vad gäller att undersöka konfliktpotentialen i agila organisationer. Agila arbetssätt är en del av en större trend mot mer decentraliserade former för ledning och styrning, vilket motiverar fortsatta studier. Denna studie har tecknat

konturerna av ett urval aspekter av konfliktpotentialen i agila arbetsätt som bidrar till kunskapen om förutsättningarna för konfliktförebyggande i agila organisationer. En fortsatt och större studie hade kunnat ta ett helhetsgrepp på de aspekter som jag tar upp i den här uppsatsen, komplettera med flera, och sedan ställa dem mot varandra och därmed fördjupa analysen och förståelsen för konfliktpotentialen i agila organisationer.

Avslutningsvis skapar denna studie av konfliktpotential i agila organisationer förutsättningar för att börja svara på den kanske viktigaste frågan: Vilka strategier krävs för att förebygga konflikter och hantera den konfliktpotential som följer med agila arbetsätt?

Litteraturförteckning

- Aghina, W. o.a., 2018. *The five trademarks of agile organizations*, u.o.: McKinsey Organization.
- Agile Alliance, 2019. *www.agilealliance.org*. [Online]
Available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
[Använd 22 12 2019].
- Ahlbäck, K., Fahrbach, C., Murarka, M. & Salo, O., 2017. *How to create an agile organization*, u.o.: McKinsey Organization.
- Barki, H. & Hartwick, J., 2001. Interpersonal conflict and its management in information system development. *MIS Quarterly*, 25(2), pp. 195-228.
- Beck, K. o.a., 2001. *Manifesto for Agile Software Development*. [Online]
Available at: <https://agilemanifesto.org/>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. & Trochim, W. M., 2008. The critical role of conflict resolution in teams. A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 170-88.
- Bryman, A., 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1:a red. Malmö: Liber.
- Cahn, D. D. & Abigail, R. A., 2014. *Managing Conflict through Communication*. Harlow: Pearson Education.
- Carlson, H., Jordan, T. & Olheim, A., 2019. *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Cobb, C. G., 2011. *Making Sense of Agile Project Management. Balancing control and Agility*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R., 2003. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction. A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), p. 741-749.
- De Raeve, L. o.a., 2008. Risk Factors for Interpersonal Conflicts at Work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(2), pp. 96-106.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. B., 2012. A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining agile Software Development. *The Journal of Systems & Software*, 85(6), pp. 1213-1221.
- Eklöf, M., 2017. *Psykosocial arbetsmiljö. Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Folger, J. P., Scott Poole, M. & Stutman, R. K., 2018. *Working Through Conflict. Strategies for relationships, groups, and organizations..* 8th ed. New York: Routledge.
- Gren, L., 2017. *Psychological group processes when building agile software development teams*. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Gren, L., 2017b. The Links Between Agile Practices, Interpersonal Conflict, and Percieved Productivity. *Proceedings of EASE'17, Karlskrona, Sweden, June 15-16*.
- Hammersley, M. & Atkinson, P., 2007. *Ethnography. Principles in practice..* New York: Routledge.
- Ingvaldsen, J. A. & Rolfsen, M., 2012. Autonomous Work Groups and the Challenge of Inter-group Coordination. *Human Relations*, 65(7), pp. 861-81.

- Ivari, J. & Ivari, N., 2011. The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53(5), pp. 509-520.
- Jordan, T., 2015. *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Kniberg, H., 2015. *Spotify Engineering Culture Full Video (Agile Enterprise Transition with Scrum and Kanban)*. [Online]
Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=R2o-Xm3UVjs>
[Använd 20 December 2019].
- Kniberg, H. & Ivarsson, A., 2012. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*, u.o.: <https://blog.crisp.se>.
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Majchrzak, A., More, P. H. B. & Faraj, S., 2012. Transcending Knowledge Differences in Cross-Functional Teams. *Organization Science*, 23(4), pp. 951-970.
- Manata, B., 2016. Exploring the association between relationship conflict and Group Performance. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 20(2), pp. 93-104.
- Moe, N. B., Aybüke, A. & Dybå, T., 2011. Challenges of Shared Decision-Making. A Multiple Case Study of Agile Software Development. *Information and Software Technology*, 54(8), pp. 853-865.
- Sandberg, J. & Targama, A., 2013. *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. 2:a red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sawyer, S., 2001. Effects of Intra-group Conflict on Packaged Software Development Team Performance. *Information Systems Journal*, 11(2), pp. 155-78.
- Schwaber, K. & Sutherland, J., 2017. *The Definite Guide to Scrum. The Rules of the Game*, u.o.: www.scrumguides.org.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E., 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), pp. 68-76.
- So, C. & Scholl, W., 2009. Perceptive Agile Measurement. New Instruments for Quantitative Studies in the Pursuit of the Social-Psychological Effect of Agile Practices. i: P. Abrahamsson, M. Marchesi & F. Maurer, red. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Berlin Heidelberg: Springer, pp. 83-93.
- Stake, R., 1994. Case studies. i: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, red. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 236-247.
- Svedberg, L., 2003. *Grupp-psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. 3:e red. Lund: Studentlitteratur.
- Tessem, B., 2014. Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. *Information and Software Technology*, 56(8), pp. 873-889.
- Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wheelan, S. A., 2005. *Group Processes. A Developmental Perspective*. 2nd ed. Boston: Pearson Education.
- Williams, L., 2012. What Agile Teams Think of Agile Principles. *Communications of the ACM*, 55(4), pp. 71-76.

Appendix 1: Agila manifestet

Agila manifestet (Beck o.a. 2001).

Agile Manifesto


We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- **Individuals and interactions** over processes and tools
- **Working software** over comprehensive documentation
- **Customer collaboration** over contract negotiation
- **Responding to change** over following a plan

While there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

The 12 Principles of Agile

- 1 Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- 2 Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- 3 Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
- 4 Business people and developers must work together daily throughout the project.
- 5 Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.
- 6 The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
- 7 Working software is the primary measure of progress.
- 8 Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
- 9 Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
- 10 Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.
- 11 The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.
- 12 At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Advancing the principles of Agile  Learn more at AgileAlliance.org

THE MANIFESTO AUTHORS

Kent Beck	Alistair Cockburn	Robert C. Martin	James Grenning	Ron Jeffries	Ken Schwaber
Mike Beedle	Ward Cunningham	Steve Mellor	Jim Highsmith	Jon Kern	Jeff Sutherland
Arie van Bennekum	Martin Fowler	Dave Thomas	Andrew Hunt	Brian Marick	

©2001-2019 The Agile Manifesto Authors. This declaration may be freely copied in any form, but only in its entirety through this notice.