



# Spenningen mellom kaos og kontroll

*En eksplorativ casestudie om hvordan etablerte selskaper kan lykkes med agil ledelse og organisering av agile team i reisen mot å bli smidige*

**Sondre Hestad og Lise Solheim**

**Veiledere: Vidar Schei og Therese E. Sverdrup**

Masterutredning i strategi og ledelse

Et ledd i RaCE-programmet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

# SAMMENDRAG

Flere selskaper opererer i stadig mer komplekse omgivelser med krav til responstid, og agile utviklingsmetoder har vokst frem som nødvendig for å imøtekomme raskt skiftende markedsbehov. Etablerte selskaper har de seneste årene gått fra å benytte tradisjonelle fossefallsmetoder til agile utviklingsmetoder, og det kan være utfordrende å tilpasse seg den smidige tilnærmingen. Ledere blir derfor utfordret på hva som bør struktureres eller ikke. Det foreligger imidlertid begrenset med litteratur knyttet til agil ledelse og organisering. Gjennom en kvalitativ casestudie av et smidig organisert teknologiselskap, presenterer vi funn som viser hvordan etablerte selskaper kan lykkes med agil ledelse og organisering av agile team i reisen mot å bli smidige.

Studien presenterer funn som antyder at det foreligger *mer* reell kontroll når autonomien slippes løs enn ved bruk av den tradisjonelle fossefallsmetoden. Videre belyser studien at en smidig transformasjon er en trinnvis tilnærming, og at etablerte selskaper må balansere i spenningsmomentet mellom autonomiens kaos og ledelsens kontroll. I reisen mot å bli mer smidig organisert, må selskapet derfor hele tiden balansere teamenes behov for autonomi, med ledelsens behov for kontroll. I spenningsmomentet mellom kaos og kontroll, er *tydelig* og *ivaretagende* ledelse bærende elementer for hvordan smidig ledelse utøves. Tydelig ledelse, oppfattes som viktig for å holde kontroll og gi retning, ved hjelp av tydelig kommunikasjon og målstyring. Ivaretagende ledelse oppleves særlig viktig for at autonome team skal fungere til sin hensikt med fleksibilitet og kreativitet. For ivaretagende ledelse presenteres tillit, psykologisk trygghet og relasjonsbasert kommunikasjon, som avgjørende for å skape en trygg organisasjonskultur. Selskapets kultur fungerer som en regulerende mekanisme, og legger fundamentet for hvordan ledelse utøves i lys av kaos og kontroll.

Avslutningsvis har studien identifisert kryssfunksjonelle autonome team, økt releasetakt og kombinerer av agile metoder, som nøkkelfaktorer for hvordan teamene kan organiseres for å dra nytte av det agile tenkesettet på en best mulig måte.

# FORORD

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), innenfor hovedprofilen strategi og ledelse. Utredningen er skrevet som et ledd i forskningsprogrammet RaCE som undersøker hvordan etablerte selskaper kan respondere på og håndtere radikale teknologibaserte endringer.

Arbeidet med masterutredningen har vært lærerikt og spennende, men også krevende. Det å tre inn i rollen som forsker og fordype oss i et ukjent fagfelt har gitt oss ny innsikt og en bredere forståelse for et svært aktuelt tema. Å kombinere kunnskap fra tidligere kurs i en avsluttende masterutredning har vært lærerikt og gitt stor mestringsfølelse. Det har også vært krevende med usikkerhet og restriksjoner i forbindelse med Covid-19 situasjonen, noe som har bydd på enkelte utfordringer hvor vi har måttet være smidige og finne nye måter å samarbeide på. Vi synes samarbeidet har fungert veldig godt, og vi har opparbeidet gode rutiner på hvordan arbeide sammen både virtuelt og fysisk. Vi har lært å være tilpasningsdyktige overfor hverandre, men også i samarbeid med veiledere og casebedriften.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår kontaktperson i casebedriften og øvrige informanter som har vært åpne om interne prosesser, prosedyrer og utfordringer. Det har vært til stor nytte for vår forskning på ledelse i agile team. Til tross for travle dager har informantene satt av tid til å delta i studien vår, og vi setter stor pris på deres samarbeidsvilje.

Videre vil vi rette en stor takk til våre veiledere Vidar Schei og Therese E. Sverdrup ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole for god oppfølging og dialog. Med deres engasjement og konstruktive tilbakemeldinger har vi gjennom hele semesteret hatt en god, kontinuerlig fremdrift i arbeidet med masterutredningen.

Bergen, 1. juni 2021

---

Sondre Hestad

---

Lise Solheim

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING</b> .....	7
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 FORMÅL .....	7
1.3 STRUKTUR.....	8
<b>2. TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 TRADISJONELL UTVIKLINGSMETODIKK .....	9
2.1.1 Fossefallsmodellen .....	9
2.2 AGIL UTVIKLINGSMETODIKK.....	11
2.2.1 Bakgrunn for agil utvikling .....	11
2.2.2 Agile metoder.....	12
2.3 AGILE TEAM.....	13
2.3.1 Team og teamledelse .....	13
2.3.2 Kjennetegn på agile team.....	14
2.3.3 Utfordringer i agile team.....	14
2.4 LEDELSE I EN AGIL ORGANISASJON .....	17
2.4.1 Målstyring.....	18
2.5 ORGANISASJONSKULTUR OG AGIL METODIKK.....	19
2.5.1 Tillit og psykologisk trygghet .....	20
2.5.2 Kommunikasjon .....	22
2.6 OPPSUMMERING AV TEORI.....	23
<b>3. METODE</b> .....	<b>25</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	25
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.2.1 Forskningsmetode.....	26
3.2.2 Forskningsstrategi.....	26
3.3 FORSKNINGSKONTEKST.....	27
3.4 INNSAMLING AV DATA.....	28
3.4.1 Etablering av kontakt .....	29
3.4.2 Datautvalg .....	29
3.4.3 Kvalitative semistrukturerte intervjuer.....	30
3.4.4 Gjennomføring av intervjuer .....	31
3.4.5 Sekundærdata .....	33
3.5 DATAANALYSE.....	33
3.5.1 Transkribering.....	33
3.5.2 Koding og analyse.....	34
3.6 FORSKNINGSKVALITET.....	37

3.6.1	<i>Kredibilitet</i>	38
3.6.2	<i>Overførbarhet</i>	39
3.6.3	<i>Pålitelighet</i>	39
3.6.4	<i>Bekreftbarhet</i>	39
3.7	FORSKNINGSETIKK	40
3.8	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG	40
<b>4.</b>	<b>FUNN</b>	<b>41</b>
4.1	HOVEDFUNN	42
4.2	EN VERDIDREVT ORGANISASJONSKULTUR	43
4.3	FREMVEKSTEN AV ET SMIDIG ORGANISERT SELSKAP (KAOS)	44
4.3.1	<i>Kritikk mot tradisjonelle utviklingsmetoder</i>	44
4.3.2	<i>Bakgrunn for agile utviklingsmetoder</i>	45
4.3.3	<i>Autonome team</i>	48
4.4	LEDELSE AV EN AGIL ORGANISASJON (KONTROLL)	49
4.4.1	<i>Ivaretagende ledelse</i>	50
4.4.2	<i>Tydelig ledelse</i>	52
4.4.3	<i>Læring</i>	54
4.4.4	<i>Rekruttering</i>	57
4.5	UTFORDRINGER I SPENNINGSMOMENTET MELLOM KAOS OG KONTROLL	58
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>60</b>
5.1	AGIL TRANSFORMASJON – EN TRINNVIS TILNÆRMING	60
5.1.1	<i>Fremveksten av et smidig organisert selskap</i>	61
5.1.2	<i>Faste rammer - standardisert metode på tvers av selskapet</i>	62
5.1.3	<i>Frie rammer - frihet til å velge metode selv</i>	63
5.2	LEDELSE I BALANSEN MELLOM KAOS OG KONTROLL	64
5.2.1	<i>Ivaretagende ledelse</i>	65
5.2.2	<i>Tydelig ledelse</i>	66
5.3	ORGANISERING AV AGILE TEAM	67
5.3.1	<i>Autonome team</i>	67
5.3.2	<i>Releasetakt</i>	68
5.3.3	<i>Kombinering av ulike metoder</i>	69
5.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	70
5.5	STUDIENS BEGRENSINGER	71
5.6	VIDERE FORSKNING	72
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>74</b>
<b>7.</b>	<b>REFERANSER</b>	<b>75</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>85</b>
VEDLEGG 1:	SAMTYKKEERKLÆRING	85

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR LEDERROLLER .....	87
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR UTVIKLER .....	90

## **FIGUR- OG TABELLOVERSIKT**

Figur 1: Fossefallsmodellen (Royce, 1970).....	10
Figur 2: Det agile manifestets fire verdier (Beck et al., 2001) .....	11
Figur 3: Iterativ utviklingsmodell .....	12
Figur 4: Kommunikasjonsflyt i tradisjonelle team versus agile team.....	22
Figur 5: Organisasjonens smidighetsreise .....	28
Figur 6: Tidslinje over datainnsamlingen .....	29
Figur 7: Utklipp fra kodingsprosessen.....	35
Figur 8: Gjennomgående temaer og relasjoner.....	36
Figur 9: Utbedring av temaer og relasjoner .....	37
Figur 10: Spenningsmomentet mellom kaos og kontroll.....	41
Figur 11: Releasetakt fra 2006-2021.....	47
Figur 12: Oversikt over organisasjonens seremonier fra Scrum.....	55
Figur 13: Agil transformasjon - en trinnvis tilnærming.....	61
Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg .....	30
Tabell 2: Sekundærdata.....	33
Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg .....	40

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

Teknologisk utvikling og radikale endringer gjør at etablerte selskaper må tilpasse seg raskt for å være konkurransedyktige, i en verden som stadig blir mer kompleks og usikker (Degryse, 2017; Schwarzmüller et al., 2018). Den økte kompleksiteten og usikkerheten stiller krav til at ledelse av selskaper og team utøves annerledes enn tidligere, og har bidratt til fremveksten av agile utviklingsmetoder og team. Begrepet agil kan i en organisatorisk sammenheng defineres som evnen til å reagere på endringer, og være rask eller smidig (Denning, 2016; Anderson, 2004). Agile team skiller seg fra ordinære team ved at de er kryssfunksjonelle og autonome. Det får betydning for hvordan ledelse utøves i temaene, og hvordan organisasjonen struktureres i balansen mellom kaos og kontroll (Bäcklander, 2018).

Det er skrevet mye om agil utviklingsmetodikk fra et praktisk perspektiv, og det kan virke som om det å arbeide agilt har blitt en trend for hvordan selskaper bør organiseres, for å håndtere uventede og dynamiske endringer (Sherehiy, Karwowski, & Layer 2014; Dybå & Dingsøyr, 2008). Vi har imidlertid inntrykk av at selskaper anvender begrepet som en beskrivelse for bedre effektivitet, uten at de klarer å dra nytte av det agile. Det støttes av Rigby, Sutherland og Takeuchi (2016), som viser til at en praktisk tilnærming er utfordrende, og at mange etablerte selskaper har utfordringer med å tilpasse det agile. Ifølge Brosseau et al. (2019) er en agil transformasjon en trinnvis tilnærming, og ikke noe som skjer over natten. Det kan derfor være krevende for etablerte selskaper å tilpasse seg agil ledelse og agil organisering. I litteraturen foreligger det imidlertid begrenset forskning på hvordan etablerte selskaper har lyktes med en slik transformasjon. Det er også begrenset forskning knyttet til i hvilken grad ledelse og organisering har innvirkning på den smidige reisen.

## 1.2 Formål

Studiens formål er å bidra til økt innsikt i hvordan etablerte selskaper kan ledes og organiseres for å lykkes i reisen mot å bli smidige. Studien vil undersøke hva som påvirker ledelse i en agil transformasjon, og hvordan ledelse utøves i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll. I studien refereres kaos til autonomiens kreativitet og fleksibilitet, som er nødvendig å lykkes med agile team. Med kontroll refereres det til ledelsens behov for å gi retning og

kontrollere måloppnåelse. Endringer i ledelse medfører også endringer i organisering, og det anses som interessant å utforske hvordan agile team kan organiseres for å dra nytte av fleksibiliteten og kreativiteten som autonomien medfører. Som følge av lite forskning knyttet til ledelse og organisering av agile selskaper, har studien som formål å være bidragsytende for selskaper som ønsker å lykkes med agil ledelse og organisering. Med *agil ledelse* sikter vi til hvordan etablerte selskaper utøver ledelse. Ledelse vil hovedsakelig begrenses til å gjelde overordnet ledelse i selskapet, men vil i noen tilfeller også omfatte teamledere. Basert på studiens bakgrunn og formål har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan etablerte selskaper lykkes med agil ledelse og organisering av agile team i reisen mot å bli smidige?»*

Gjennom en kvalitativ casestudie av et smidig organisert teknologiselskap, vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmålet, og bidra med ny innsikt til forskningen om ledelse og organisering av agile selskaper. Selskapet som studeres var tidlig ute med bruk av moderne utviklingsmetoder, og har hatt en spennende agil reise siden de begynte å eksperimentere med smidige utviklingsmetoder i 2006. I dag består selskapet av om lag 30 autonome team som alle bruker en form for agil arbeidsmetodikk. Selskapet har i tillegg overført agil metodikk til ikke-programvarerelaterte avdelinger og kan med det betraktes som et modent agilt selskap. Selskapet har dermed gode forutsetninger for å bidra til å besvare studiens forskningsspørsmål. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer har vi forsøkt å forstå og tolke hva som må til for å lykkes med agil ledelse og organisering på veien mot å bli smidig.

### **1.3 Struktur**

Masterutredningen er inndelt i seks kapitler, inkludert introduksjonen med studiens bakgrunn og formål. I kapittel 2 vil det presenteres teori og litteratur som anses å være mest hensiktsmessig for å besvare studiens forskningsspørsmål. Kapittel 3 gir en oversikt over studiens metodiske valg, samt styrker og svakheter ved metodene som er brukt. Resultatene fra datainnsamlingen og analysen presenteres i kapittel 4. Følgelig diskuteres resultatene opp mot det teoretiske grunnlaget i studien, studiens bidrag og begrensninger, samt forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner i kapittel 5. Avslutningsvis vil kapittel 6 konkludere og besvare studiens forskningsspørsmål. Referanseliste og vedlegg følger i henholdsvis kapittel 7 og 8.



## 2. TEORI

I dette kapitlet presenteres eksisterende teori som er relevant for studien, og blir referert til når vi diskuterer funnene. Kapitlet starter med en introduksjon av tradisjonell utviklingsmetodikk, etterfulgt av bakgrunnen for agil utviklingsmetodikk. Videre presenteres kjennetegn ved agile team og hvilke utfordringer teamene står overfor i dag. Med en grunnleggende forståelse for agil metodikk rettes fokuset over til et ledelsesperspektiv, hvor det skilles mellom ledelse i en agil organisasjon og i agile team. Under ledelse vil vi også beskrive målstyring, som er et verktøy for hvordan ledere skal kunne gi retning og måle ytelse. Avslutningsvis presenteres det teoretiske grunnlaget for psykologisk trygghet, tillit og kommunikasjon, i lys av hvordan agile team samhandler.

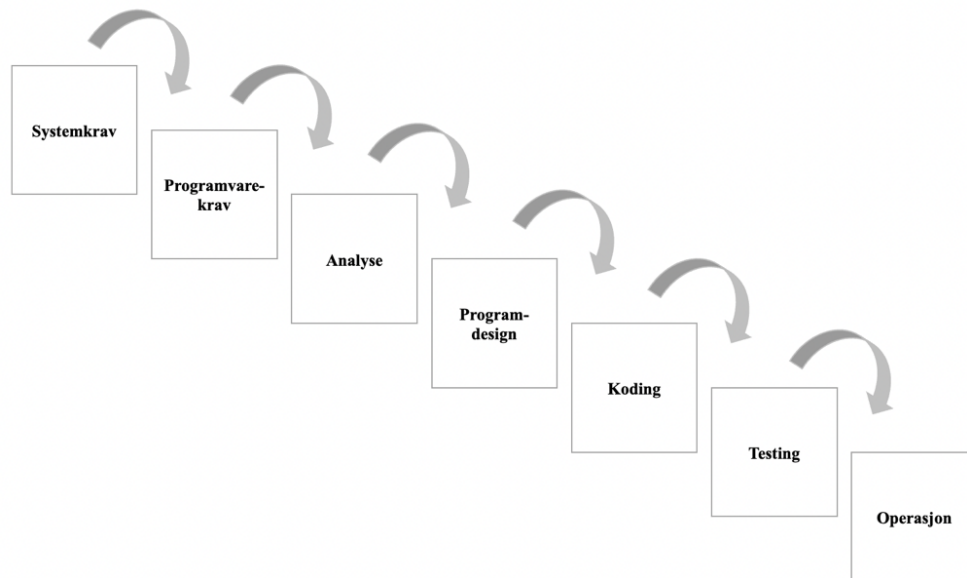
### 2.1 Tradisjonell utviklingsmetodikk

Stadig flere organisasjoner har et ønske om å øke graden av smidighet i egne prosesser, noe som kan gi en strategisk fordel i tillegg til å tillate en rask og effektiv tilpasning til markedsendringer. I miljøer med kontinuerlig endring og høy grad av kompleksitet er det ikke lengre et behov, men en forutsetning å være agil, for å best mulig kunne tilpasse seg markedet. Agil utviklingsmetodikk har imidlertid opphav fra tradisjonelle utviklingsmetoder som ble utformet lenge før tanken om å arbeide smidig ble utbredt i programvareutviklingsbransjen (Stoica, Mircea & Ghilic-Micu, 2013).

#### 2.1.1 Fossefallsmodellen

Fossefallsmodellen er en av de mest kjente metodene innenfor tradisjonell programvareutvikling, og stammer fra Winston W. Royce's (1970) artikkel «Managing the Development of Large Software Systems». Han fant ikke opp konseptet, men kritiserte måten datidens programvare ble utviklet på som ineffektiv med behov for forbedringer. Slik navnet indikerer består fossefallsmodellen av sekvensielle faser som må skje i riktig rekkefølge før en kan gå videre til neste fase. Modellen er lineær, og det er ikke anledning til å gå tilbake til en tidligere fase uten at det medfører vesentlige tap i henhold til tid og kostnader (Royce, 1970). Ifølge Cobb (2011) er det en utfordring at en slik type prosess antar at omgivelsene rundt organisasjonen er stabile, og ikke under hyppige endringer. I tillegg antas det at de ulike kravene kan dokumenteres på en måte som er forståelig for alle uten å miste betydning underveis i prosessen (Cobb, 2011).

Det finnes ulike tilnærminger til fossefallsmodellen, men Royce's syv originale steg er: (1) systemkrav, (2) programvarekrav, (3) analyse, (4) programdesign, (5) koding, (6) testing, og (7) operasjon slik som illustrert i figur 1 under.



*Figur 1: Fossefallsmodellen (Royce, 1970)*

Fossefallsmodellen kan fremstå som en logisk måte å organisere og planlegge et programvareutviklingsprosjekt på, men er imidlertid veldig tidskrevende og kostbar. Som vist i modellen over, er de fire første stegene relatert til planlegging. Selv om planlegging er kritisk i klassisk prosjektledelse er det ikke tilfellet i moderne programvareutvikling. Planlegging i seg selv kan ta flere måneder, og teknologien kan dermed utvikle seg i et raskere tempo enn prosjektets fremgang. Den klassiske fossefallsmodellen tar ikke hensyn til tidsperspektivet eller konstante endringer i kundens behov underveis i prosessen (Royce, 1970). I nyere tid har det imidlertid kommet modifiserte modeller som adresserer problemene til den tradisjonelle fossefallsmodellen. McConnell's (1996) «Modified Waterfalls» modell gir økt fleksibilitet og tillater fasene i større grad å overlape, men gitt avhengigheten mellom fasene er den fortsatt betydelig utsatt for forsinkelser og kostnadsoverskridelser.

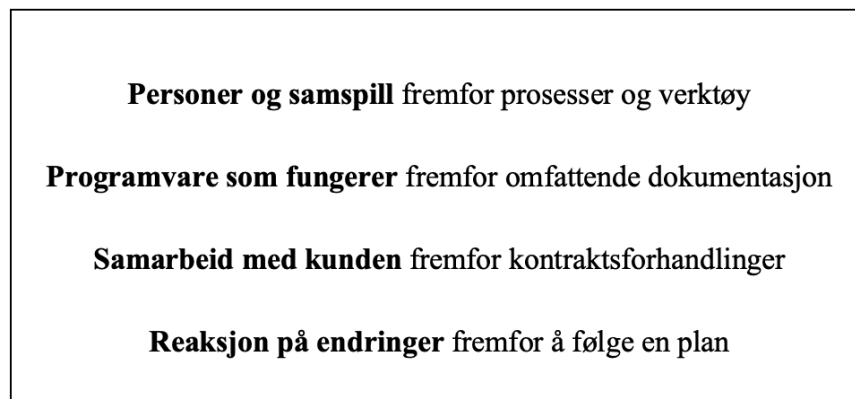
## 2.2 Agil utviklingsmetodikk

### 2.2.1 Bakgrunn for agil utvikling

Agil programvareutvikling startet som en motreaksjon på tradisjonelle utviklingsmetoder som fossefallsmodellen, og skulle være et alternativ til tunge og dokumentasjonsdrevne tradisjonelle metoder (Cobb, 2011). I en organisatorisk sammenheng blir begrepet agil beskrevet som det å være smidig eller rask, og er en organisasjons evne til å reagere på endringer (Denning, 2016; Anderson, 2004). I 2001 samlet 17 anerkjente programvareutviklere seg hvor det ble utarbeidet et manifest som skulle forenkle den tradisjonelle metodikken. Manifestet består av totalt fire verdier og tolv prinsipper for å oppnå en smidig utviklingsprosess, og er kjent som *det agile manifestet* (Beck et al., 2001). Figur 2 gir en kortfattet beskrivelse av de fire verdiene.

#### **Manifestet for smidig programvareutvikling**

*«Vi finner bedre måter å utvikle programvare på ved å gjøre det selv og ved å hjelpe andre med det. Gjennom dette arbeidet har vi lært oss å verdsette følgende» (Beck et al., 2001).*

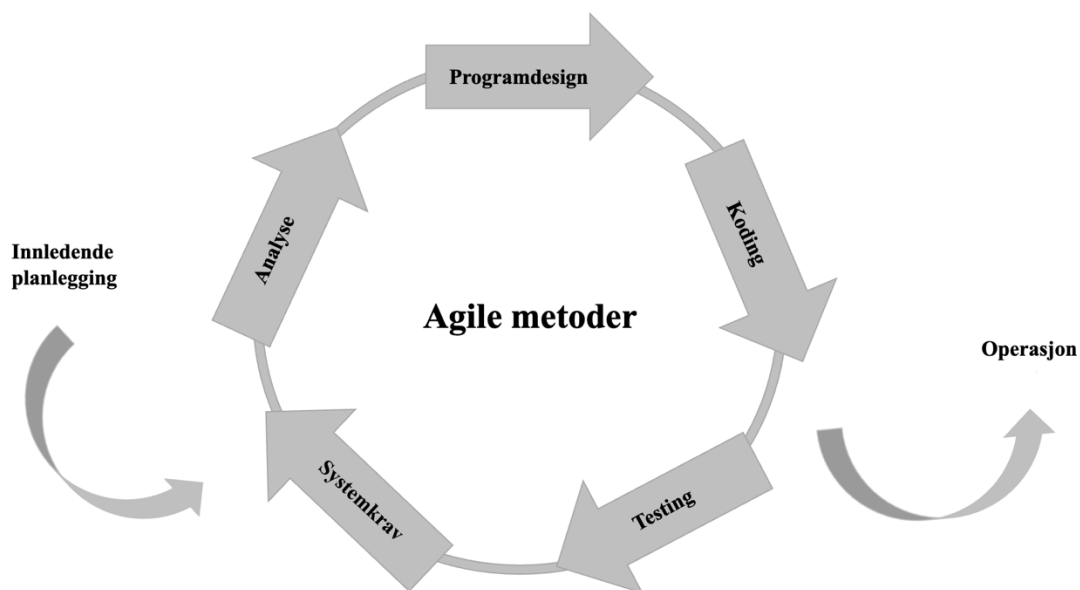


*Figur 2: Det agile manifestets fire verdier (Beck et al., 2001)*

I tradisjonell utviklingsmetodikk rettes oppmerksomheten mot prosesser og verktøy, og utgjør den første verdien i det agile manifestet. Agil utviklingsmetodikk legger i større grad vekt på mennesker og deres samspill, hvor det fremmes at diskusjoner og nære relasjoner kan bidra til høyere effektivitet. Et av formålene med agil programvareutvikling er å kontinuerlig kunne levere et produkt som fungerer til sin hensikt. Ifølge det agile manifestet kan omfattende

dokumentering føre til at prosesser blir forsinket og at prosjektets sluttprodukt er utdatert før prosjektet er ferdigstilt (Beck et al., 2001). Innen agil utviklingsmetodikk er det derfor viktigere at en har et fungerende produkt til enhver tid enn at produktet forsinkes som følge av dokumentasjon. I motsetning til i tradisjonell utviklingsmetodikk gjennomføres det hyppigere oppdateringer av programvare, såkalte releaser (Abrahamsson et al., 2002). Et av prinsippene fra det agile manifestet påpeker: «Lever fungerende programvare hyppig, med et par ukers mellomrom til et par måneders mellomrom. Jo oftere jo bedre» (Beck et al., 2001).

Videre er det fokus på å samarbeide med kunden fremfor å forhandle lange kontrakter. Det vil si at kundens tilbakemeldinger bidrar til et produkt hvor begge parter får oppfylt sine ønsker, heller enn at verdien forsømmes ved fokus på å følge en konkret plan. Den siste verdien omhandler organisasjonens evne til å svare på endringer fremfor å holde fast på en bestemt plan. Ifølge Abrahamsson et al. (2002) handler utvikling av en smidig programvare om å omgjøre det som anses som hindringer, til å være muligheter for forbedring. I motsetning til den lineære fossefallsmodellen itererer agile metoder kontinuerlig gjennom prosjektets forløp.



Figur 3: Iterativ utviklingsmodell

## 2.2.2 Agile metoder

Innen agil utviklingsmetodikk finnes det flere rammeverk med ulike tilnærminger til struktur og effektivitet i henhold til programvareutvikling. En bestemt tilnærming vil imidlertid ikke

passer for alle typer prosjekter, og prosjektets omfang bør evalueres før implementering av en metode (Hawrysh & Ruprecht, 2000). Ifølge McCauley (2001) er det et økende behov for at metodiske tilnærminger er smidige, og støtter argumentet om at det ikke kun er en bestemt utviklingsmetode som fungerer til ulike formål. Parsons, Ryu og Lal (2007) hevder at en ved å anvende minst én agil metode vil kunne forbedre tilfredshet, kvalitet og produktivitet. I følgende avsnitt vil tre vanlige former for agile metoder presenteres kort; Scrum, eXtreme Programming (XP) og Kanban.

Scrum er en agil utviklingsmetodikk som fokuserer på transparens, synlighet og samarbeid mellom ulike team, og ble først presentert som en agil metode i 1995 (Kautz, Johansen & Uldahl, 2014; Schwaber & Beedle, 2002). Utviklingsprosessen i Scrum er rask og iterativ, og team som benytter metoden er ofte selvorganiserte (Kautz, Johansen & Uldahl, 2014). I XP rettes fokuset mer mot kommunikasjon, tilbakemelding og koordinering blant teammedlemmene, men metoden har også raske og iterative prosesser som i Scrum (Qumer & Henderson-Sellers, 2008). I Kanban er det sentralt å visualisere arbeidsflyten ved å inndele arbeid i ulike deler, minimere arbeid som er under utvikling, og fokusere på å holde en jevn flyt i arbeidet. Denne tilnærmingen hevdes å være mer nyttig i prosjekter knyttet til høy grad av usikkerhet angående resultater (Anderson, 2010; referert i Saltz & Heckman, 2010). Videre hevder Bianchi, Conforto og Amal (2021) at det har blitt gjort flere forsøk på å tilpasse agile metoder til andre prosjekter og bransjer utenfor programvareutvikling. Hvordan det agile kan fremmes og dras nytte av i andre sammenhenger er imidlertid en utfordring for flere ledere (Rigby, Suntherland & Takeuchi, 2016).

## **2.3 Agile team**

### **2.3.1 Team og teamledelse**

Et team kan defineres som *«en gruppe personer som er gjensidig avhengige av hverandre i forhold til informasjon, ressurser og ferdigheter, og som søker å kombinere innsats for å nå et felles mål»* (Thompson, 2015, s. 20). Videre kjennetegnes et team vanligvis av stabilitet over tid, autonomi over interne prosesser og grensesetting (Thompson, 2015). Gjensidig avhengighet til hverandre og arbeid mot et felles mål viser seg å være gjennomgående i flere definisjoner. Teammedlemmer kan videre fordele ulike arbeidsoppgaver internt i teamet de er en del av, for at arbeidet skal kunne utføres på en mest mulig effektiv måte (Sasou & Reason, 1999). Ledelse i et team kan dermed utøves av alle teammedlemmer som bidrar til at

rammefaktorer opprettholdes og arbeid gjennomføres på en tilstrekkelig måte. Teamledere kan ende opp med fallgruven om å gjøre alt selv eller ingenting. Det er derfor en leders oppgave å sørge for å skape forutsetninger for at teamet vil lykkes med sine mål (Hackman, 2002).

### 2.3.2 Kjennetegn på agile team

I agile team er både kommunikasjon og koordinering lite formelt (Lindsjørn et al., 2016). Tradisjonelle team leverer skriftlige statusrapporter til prosjektleder, mens agile team har et større fokus på spontan kommunikasjon underveis. Cobb (2015) beskriver åpenhet og transparens som en av de viktigste verdiene i et agilt samarbeid. Agile team er som oftest selvorganiserte og autonome i den forstand at teammedlemmene har beslutningsmyndighet, i motsetning til tradisjonelle team hvor leder har ansvar for beslutningstaking. Ifølge Lindsjørn et al. (2016) er det også vesentlige forskjeller i innsats, gjensidig støtte og balanse i bidrag fra teammedlemmene. Agile team er kryssfunksjonelle hvor alle teammedlemmer bidrar, og de har en sterk gjensidig støtte gjennom daglige møter og retrospektiver for å sikre et godt samarbeid. I agile team er det fokus på at teammedlemmer skal ha interaksjon med hverandre (Lindsjørn et al., 2016). Agile team kjennetegnes også ved at det er opp til teamet å avgjøre hvordan en skal tilegne seg ny kunnskap og utvikle spesifikk kompetanse (Noguera, Guerrero-Roldán & Masò, 2018). Antall teammedlemmer innad i et agilt team er heller ikke fastsatt av ledelsen og kommer an på roller, oppgaver og funksjonalitet.

### 2.3.3 Utfordringer i agile team

Selvorganisering er en del av fundamentet bak agil programvareutvikling, hvor både effektivitet, holdninger og atferd blant teammedlemmene har vist seg å være positive utfall (Karhatsu et al., 2010). Organisasjoner i programvareutviklingsbransjen har gjerne et behov for samarbeid og ledelse fremfor kontroll og kommandering (Cockburn & Highsmith, 2001). Highsmith (2009) beskriver selvorganiserte team som en sammensatt gruppe av individer som styrer sine egne arbeidsoppgaver. Selvorganiserte team har en høy grad av effektivitet, noe som skyldes at teamet raskt kan reagere når det oppstår utfordringer (Tata & Prasad, 2004). Beslutningstakingen skjer dermed tett opp mot selve utfordringen, og trenger ikke gå gjennom flere ledd før en handler (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2009). Flere forskere har forsøkt å identifisere hvilke kjennetegn som er sentrale i selvorganiserte team (Srivastava & Jain, 2017). Under vil vi presentere dimensjoner for samarbeid i selvorganiserte team; autonomi, læring, delt ledelse, teamorientering og redundans (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2009).

### *Autonomi*

Autonomi kan defineres som «*graden av frihet, muligheter og uavhengighet for skjønn som individene gis av omgivelsene når det gjelder planlegging av fremdrift og gjennomføring av arbeid*» (Hackman & Oldham, 1974, s. 5). Flere studier viser at høy grad av autonomi har en positiv assosiasjon til ytelse, organisasjonslæring og strategisk effektivitet (Corsino, Giuri & Torrisi, 2019). For at organisasjoner skal lykkes med programvareutvikling må de finne måter autonomi kan støttes og reguleres på, i henhold til organisasjonens krav og begrensinger (Stray, Moe & Hoda, 2018). I autonome team oppfordres teammedlemmer til deltakelse og involvering, og vil kunne bidra til en økt grad av emosjonell tilknytning, forpliktelse, motivasjon og ansvar blant teammedlemmene (Fenton-O'Creevy, 1998).

Ledere har en viktig rolle i autonome team og har ansvar for å designe og gi retning til teamet, i tillegg til å hjelpe teamet med å etablere normer, samt utøve læring og oppfølging internt (Stray et al., 2018). Organisasjonens struktur og miljømessige forhold kan også påvirke suksessen til autonome team, da organisasjonens restriksjoner, sikkerhet, standardiserte design og komplekse programvarearkitektur er av betydning for teamets ytelse. Endringer i markedsforhold skjer i stadig høyere hastighet og bidrar til økt fleksibilitet i organisasjonen. Dette har ifølge Lipman-Blumen (2000) ført til et økende behov for selvorganiserte, autonome team og et agilt lederskap.

En av utfordringene i autonome agile team er å sette tydelige, felles mål (Stray et al., 2018). Dersom det er tvetydighet rundt hva en skal oppnå, vil det brukes unødvendig mye tid på avklaring av målsettinger. Videre fremhever Stray et al. (2018) mangel på tillit og det å ha for mange ledd å være avhengige av som barrierer for autonome team. Dersom teammedlemmene ikke har tillit til hverandre eller sine ledere i tilstrekkelig grad, vil det kunne gå ut over autonomien i teamet, og lederne kan til gjengjeld kreve mer rapportering og kontroll. Autonomi i teamet vil også svekkes betydelig dersom teamets beslutninger er avhengig av å gå gjennom leder, IT-avdeling eller andre team for å kunne vedtas (Stray et al., 2018). Autonome team tillater ledere å gi slipp på deler av kontrollen uten å miste den fullstendig. For ledere i autonome team er det også mulig å tillegge en struktur til arbeidet som skal gjøres uten å miste fart. På denne måten kan en skape en kultur basert på prinsipper fremfor prosess, hvilket samsvarer med det agile manifestets første verdi (Bonchek, 2016; Beck et al., 2001).

## *Læring*

En vanlig forklaring på behovet for å lære er at en ønsker å tilfredsstille kravene til omgivelsene (Dodgson, 1993). I litteraturen betraktes læring som en måte å opprettholde konkurransedyktighet, produktivitet og innovasjon i omgivelser hvor endringer skjer raskt. Et marked vil preges av usikkerhet, og behovet for læring vil påvirkes i tilsvarende grad. En av grunnene til at læring er viktig i team er at teammedlemmene utvikler felles mentale modeller, som videre påvirker teamets forbedring av resultater i positiv forstand (Morgan, 2006). Samarbeid på tvers av fagfelt innad i et team vil ifølge Lindsjørn et al. (2016) gi mulighet for at teammedlemmer lærer sosiale, tekniske og kreative ferdigheter i tillegg til ledelse generelt.

I agil programvareutvikling er det vanlig med retrospektiver, både underveis og etter et prosjekt er gjennomført (Lethinen, Itkonen & Lassenius, 2016; Dingsøy, 2005). Retrospektiver har som formål at en skal kunne forbedre aktiviteter ved å lære av det som gikk bra og dårlig (Dingsøy, 2005). Teammedlemmene får dermed reflektert over hvordan de samarbeider og koordinerer (Gren, Goldman & Jacobsen, 2019). Ifølge Schwaber og Suntherland (2011) anbefales det å gjennomføre retrospektiver kontinuerlig. Retrospektiver krever ofte en betydelig innsats fra de ulike teamene i en organisasjon, og det er derfor viktig at teamene forstår og ser verdien det kan gi (Schwaber & Suntherland, 2011). Et daglig stand-up møte fungerer gjerne som supplement for koordinering internt i team (Gren et al., 2019), og vil utdypes nærmere i kapittel 2.6.2 *Kommunikasjon* i agile team.

## *Delt ledelse*

Pearce (2004) argumenterer for at ledelse i team burde rotere internt med hensyn til kompetanse, ferdigheter og evner for pågående og fremtidige oppgaver og utfordringer. Videre fremgår det av Hewitt og Walz (2005) at prosjektleder burde ha et overordnet ansvar for prosjektstyring, men at teammedlemmer burde ha mulighet til å ta lederrollen i prosjektet når det anses å være hensiktsmessig. Delt ledelse er en tidskrevende og kompleks prosess og bør ifølge Pearce (2004) kun benyttes i teambaserte tilnærminger til arbeid. Arbeidsoppgavens kompleksitet øker også behovet for delt ledelse. I et agilt team har de ulike teammedlemmene kryssfunksjonelle roller og bidrar der det er behov for kompetanse (Lindsjørn et al., 2016). For at delt ledelse skal fungere i tilstrekkelig grad, er det også formålstjenlig å prioritere rekruttering av teammedlemmer som er fleksible, slik at rollefordeling og ressursallokering kan gjøres deretter (Pearce, 2004). Desto mer gjensidig avhengige av hverandre teammedlemmene er, desto større er behovet for delt ledelse. Det kan imidlertid være utfordrende å føre en delt ledelse dersom teammedlemmene mangler kunnskap



eller ferdigheter innen oppgavene som skal utøves i teamet. Hovedutfordringen med delt ledelse er dermed å finne balansen mellom å være ansvarlig for teamet og å slippe kontrollen over til teammedlemmene (Pearce, 2004).

### *Teamorientering*

Teamorientering kan beskrives som det å prioritere felles mål i et team over individuelle mål (Salas et al., 2005). Teamorientering innebærer ikke kun samarbeid med andre, men også tendensen individer har til å ønske å forbedre egen ytelse gjennom andre teammedlemmer (Driskell & Salas, 1992). Det tradisjonelle perspektivet innen ledelse er at beslutningsmyndighet ikke skal deles, mens det i agile team er fokus på at mennesker med komplementære ferdigheter forplikter seg til å jobbe mot et felles mål, og har gjensidig tillit til hverandre (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2009).

### *Redundans*

Redundans kan beskrives som en overlapping av individers kunnskap i en organisasjon eller et team, som kan gi rom for utvikling og innovasjon (Fægri, Dybå & Dingsøyr, 2010; Morgan, 2006). Det fremheves videre at det burde være en form for redundans i ethvert selvorganisert system (Morgan, 2006). Innen programvareutvikling kan redundans bidra til effektivt samarbeid og koordinerte handlinger, da et bredt kunnskapsnivå internt kan føre til forbedret problemløsning og læring (Fægri, Dybå & Dingsøyr, 2010). Etter hvert som graden av redundans øker i et team, vil det bli enklere for individer å dele ny kunnskap videre (Hoopes & Postrel, 1999). Redundans beskrives gjerne som back-up atferd, og for at denne atferden skal oppstå i tilstrekkelig grad, er det nødvendig at teammedlemmer har informasjon om hverandres arbeid og om noen trenger hjelp til å utføre sine oppgaver (Salas, 2005; Marks 2001). Mangel på redundans er ifølge Moe, Dingsøyr og Dybå (2009) en stor utfordring når en skal gå fra tradisjonell kontrollbasert ledelse til selvstyrte team.

## **2.4 Ledelse i en agil organisasjon**

I agil programvareutvikling kan en planlegge og styre prosjekter i team på en annen måte enn det har blitt gjort tradisjonelt sett (Moe, Dingsøyr & Røyrvik, 2009). Den agile metodikken og tilnærmingen som sådan legger føringer for hvordan ledelse utøves, og vi vil i det følgende delkapittelet utdype hvordan ledelsens rolle i en agil organisasjon og teamlederrollen påvirkes i agile team. I litteraturen er det imidlertid et stort fokus på agile team, og mindre fokus på hvordan ledelse utøves fra et overordnet perspektiv.

### *Ledelse på organisasjonsnivå*

Flere organisasjoner har tatt i bruk agile metoder, men mange har utfordringer med å implementere det agile tankesettet gjennomgående i organisasjonen (van Manen & van Vliet, 2014). Komplekse og konkurransedyktige omgivelser medfører at ledere blir utfordret på hva som bør struktureres eller ikke, med andre ord å finne en balanse mellom kaos og kontroll (Bäcklander, 2018). Det fremgår av McMillan (2004) at en frihet til å selv kunne utforske og tilpasse seg, samtidig som det finnes noe struktur, er med på å sikre at en fullstendig mangel på kontroll oppstår. I agile organisasjoner arbeider team for å levere en ny verdi eksternt på en mer interaktiv måte enn i tradisjonelle organisasjoner (Denning, 2016).

For å lykkes som leder må en være i stand til å kunne tilegne seg en rekke ferdigheter og kvaliteter (Listwan, 1993; referert i Rzepka & Bojar, 2020). En leder må også kunne mestre det å omforme ferdighetene til effektive handlinger (Rzepka & Bojar, 2020). Agile team er likevel avhengige av at ledelse utøves utenfor teamet, hvor ledere viser retning, engasjement og justerer etter behov (Drath et al., 2008).

### *Ledelse på teamnivå*

Det eneste prinsippet fra det agile manifest som sier noe om ledelse av agile team er prinsipp nummer fem, og lyder som følgende «*Bygg prosjektet rundt motiverte personer. Gi dem miljøet og støttet de trenger, og stol på at de får jobben gjort*» (Beck et al., 2001).

For å oppnå et suksessfullt agilt team hevder Gren et al. (2019) at leder bør sette teamets behov først, og tilpasse egen lederstil deretter. Videre forklarer Spiegler, Heinecke og Wagner (2021) at ledelsesfunksjonen i Scrum gradvis går mer over til teammedlemmene, og at team stadig vil gå mot nye former for dynamisk og delt ledelse etter hvert som det blir mer modent (Hodgson & Briand, 2013). Det er imidlertid sentralt at ledere er klar over kontekst når det gjelder valg av lederstil, og finner en balanse mellom oppgaveorientert- og relasjonsorientert atferd som leder (Gren & Lindman, 2020). Ledelse og kultur beskrives ofte som to sider av samme sak, og er noe teamleder bør ta hensyn til ved valg av lederstil (Schein, 2010; Northouse, 2010).

## 2.4.1 Målstyring

For at ledere skal kunne tilegne seg informasjon om hvordan situasjonen er i organisasjonen som helhet eller på teamnivå, er det sentralt å kunne gjøre en form for overvåking. Overvåking

kan blant annet skje gjennom målstyring, og på den måten gi et inntrykk av effektivitetsgrad og i hvilken grad resultater viser måloppnåelse (Huber, 1991).

### *Objective and Key Results*

Objective and Key Results (OKR) er et relativt moderne målstyringsverktøy som har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Hovedgrunnen til dette er blant annet bøkene *Radical Focus* (Wodtke, 2016) og *Measure What Matters*. Konseptet bygger videre på teorien «Managing by objectives» som ble utviklet av Andy Grove på 1970-tallet (Doerr, 2018).

Objectives and Key Results er en måte å strukturere mål på, og på den andre siden et rammeverk som inkluderer et sett med retningslinjer og beste praksiser for å administrere OKR i organisasjonen. OKR står for «Objective» og «Key Results». Tanken bak konseptet er å sette ambisiøse mål som skal inspirere og gi retning for team og individer eller en organisasjon. *Objective* er den kvalitative og inspirerende delen, og setter et mål for en gitt tidsperiode. *Key Results* er den kvantitative delen og er en eller flere parametere for å måle om målet er nådd (Wodtke, 2016). Målstyringsverktøyet hjelper teamene og ansatte i organisasjonen med å se hvilken retning organisasjonen ønsker å dra i, og hvordan deres arbeid skaper verdi i det store bildet. Teamene får tildelt objectives som de er ansvarlige for, men det er selv opp til teamene hvordan de realiseres og forbindes følgelig med en høy grad av autonomi. Wodtke (2016) forklarer imidlertid at de fleste organisasjoner ikke bruker slike prinsipper, og at ledere ofte må fortelle hvordan teamene skal løse oppgavene sine. Det fører til lav forståelse for den store sammenhengen, og liten tro på at det er de riktige løsningene. En grunn til dette kan være at OKR er vanskelig å praktisere (Matos, 2016; Cothran, 2017).

Avslutningsvis ønsker vi å rette oppmerksomhet mot svakhet i litteraturgrunnlaget. Det er lite faglitteratur rundt OKR, og mesteparten av litteraturen som blir brukt er skrevet av ikke-akademikere, men personer med praktisk erfaring. Vi mener likevel OKR er et viktig grunnlag for å besvare oppgavens forskningsspørsmål, og vil fremheve at OKR har store likhetstrekk til «Management by Objectives» som har mange år med forskning bak seg.

## **2.5 Organisasjonskultur og agil metodikk**

Ifølge Dennison (1990) inkluderer organisasjonskultur tradisjoner, vaner og måter å jobbe på, og blir i stor grad påvirket av organisasjonens historie. I en organisasjonskultur hvor agil metodikk benyttes kan kulturen i seg selv påvirke bruken av metodikken (Strode, Huff &

Tretiakov, 2009). Visse typer organisasjonskulturer vil dermed kunne være ødeleggende eller gjøre det vanskelig for team å anvende agil metodikk. Organisasjonskultur er imidlertid svært viktig for å kunne implementere nye prosesser og lykkes med det (Desouza & Evaristo, 2006). Organisasjonskultur har ifølge Strode et al. (2009) en effekt på i hvilken grad agil metodikk anvendes i en organisasjon. Hvilke prinsipper som benyttes og tilpasses i en enhet kommer an på den eksisterende kulturen i organisasjonen (Cockburn & Highsmith, 2001).

Læring og agile prinsipper har ifølge Anderson og Schragenheim (2004) en sterk kobling, og når en organisasjon blir agil fremmer det kulturen for kontinuerlig læring i organisasjonen. For å opprettholde en agil organisasjon er det derfor sentralt å skape en kultur hvor teammedlemmer oppfordres og motiveres til å gjøre arbeidsoppgavene sine og å skape mekanismer for å forbedre dem. Organisasjonens kultur fremmes også der hvor det er åpenhet og tillit (Anderson & Schragenheim, 2004). Det fremgår av Tolfo et al. (2011) at organisasjonskultur er sterkt tilstedeværende i mindre og relativt nye organisasjoner, i uformelle arbeidsmiljøer og i mindre team. De fant også at kultur i agile team ikke kan reduseres til å gjelde én spesifikk agil metode, men baseres på et sett med grunnleggende forutsetninger som kan ligne på de agile prinsippene.

### 2.5.1 Tillit og psykologisk trygghet

Samarbeid med en annen part involverer ofte gjensidig avhengighet til hverandre, og det forutsettes at begge parter stoler på hverandre for å nå både organisatoriske og personlige målsettinger. Hvor villig en part er til å være sårbar mot den andre partens handlinger er av betydning for å oppnå tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Tillit krever ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) at partene stoler på forventningen om at den andre parten vil gjøre en bestemt handling, uten mulighet til å kontrollere eller overvåke den andre parten.

Psykologisk trygghet på et gruppenivå kan beskrives som en felles tro på at det er trygt å ta risiko internt i teamet (Edmondson, 1999). Med det menes at teammedlemmene tør å ytre egne meninger og komme med idéer. På individnivå er individets oppfatning av psykologisk trygghet i større fokus (Kahn, 1990). Hovedprinsippet bak psykologisk trygghet, både på individ- og gruppenivå, er betydningen av å skape en arbeidsplass hvor oppfatningen av mellommenneskelig risiko minimeres (Frazier et al., 2017).

Ifølge Kahn (1990) kan psykologisk trygghet identifiseres av fire forløpere; mellommenneskelige relasjoner, gruppedynamikk, ledelse og organisatoriske normer.

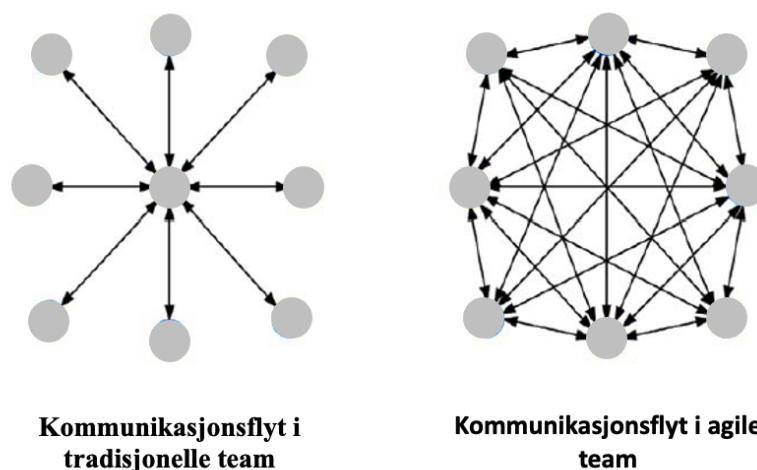
Personlighetstrekk relatert til læring, risikotaking og selvuttrykkelse har vist seg å ha en påvirkning på psykologisk trygghet, og proaktive individer er mindre tilbøyelige til å oppfatte en situasjon for å være psykologisk utrygg (Bateman & Crant, 1993; Chan, 2006). Det å være åpen for nye ideer og å gjøre ting på andre måter kan ifølge Costa og McCrea (1992) øke sannsynligheten for at et individ føler seg trygg på å ta risiko og eksponere egen sårbarhet i et arbeidsmiljø. I relasjoner med en lederrolle signaliseres det blant annet nøkkelinformasjon til ansatte angående tillit, kompetanse og støtte (Kahn, 1990a). For at psykologisk trygghet skal utvikles i et team er det sentralt at teamledere etablerer gruppenormer (Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020). Videre vil den sosiale utvekslingen mellom ledere og følgere ha en avgjørende påvirkning på avgrensingen av forventninger om hvilken atferd som er passende og upassende (Edmondson, 2004; referert i Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020). Lederstiler som transformasjonsledelse, etisk ledelse og tjenende ledelse har også blitt sett på som forløpere til psykologisk trygghet.

Ifølge Hackman og Oldham (1976) forventes jobbkarakteristika å ha en påvirkning på psykologisk trygghet ved autonomi og på en tydelig rollestruktur. Arbeid som krever gjensidig avhengighet kan relateres positivt til psykologisk trygghet, da det er avgjørende at de ansatte har tillit til hverandre for å oppnå felles mål. Videre fremgår det av Edmondson (1999) at psykologisk trygghet minimerer potensielle forgreninger av å gjøre feil eller av å ta initiativ. Individer og team vil dermed kunne tillate et større fokus på målet om et forbedret resultat (Faraj & Yan, 2009; Mayer & Gavin, 2005). Samarbeid og tilbakemelding må imidlertid oppfordres til og aksepteres for at informasjonsdeling kan oppnås (Nembhard & Edmondson, 2011).

En tilstedeværende psykologisk trygghet har gitt flere positive utfall på gruppenivå, hvorav kommunikasjon er en gjennomgående trend. Rapportering av feilbehandlinger og mellommenneskelig kommunikasjon har vist seg å øke når den psykologiske tryggheten har økt (Leory et al., 2012, Peltokorpi, 2004; referert i Newman, Donohue & Eva, 2017). Forskning viser at kunnskapsdelingen blant teammedlemmer øker i team hvor den psykologiske tryggheten er høy (Newman, Donohue & Eva, 2017). Videre fremgår det at læring har en positiv kobling opp mot psykologisk trygghet. Forskere foreslår at en ved å signalisere til teammedlemmer at risikotaking, eksperimentering og å ha egne meninger er akseptabelt, vil oppnå et arbeidsmiljø hvor læring oppfordres i psykologisk trygge omgivelser.

## 2.5.2 Kommunikasjon

Ifølge Newman et al. (2017) vil psykologisk trygghet i et team påvirke graden av engasjement blant teammedlemmene. En høy grad av psykologisk trygghet vil kunne bidra til at teammedlemmene enklere engasjerer seg i det Newman et al. (2017) anser for å være risikabel mellommenneskelig atferd. En slik atferd innebærer åpen kommunikasjon, samt muligheten til å uttrykke bekymringer og gi tilbakemeldinger. Kommunikasjon i et team viser til prosessen av informasjonsutveksling mellom to interessenter på et prosjekt, og er avgjørende for at prosjektet skal lykkes (Gemünden et al., 2018; referert i Malik, Sarwar & Orr, 2021). Den agile metodikken kan medføre forbedret eierskap og motivasjon i teamene, samt forbedret kommunikasjon og kunnskapsdeling både i og på tvers av teamene (Cooper & Sommer, 2016). Organisering av kommunikasjonsflyt er derfor en sentral del av agile team, da kommunikasjonen påvirker teamets evne til å tilpasse seg dynamiske omgivelser (Conforto, Amaral & da Silva, 2016).



Figur 4: Kommunikasjonsflyt i tradisjonelle team versus agile team

Som vist i figur 4 er kommunikasjonen i tradisjonelle team hovedsakelig mellom prosjektleder og teammedlem, hvilket begrenser kommunikasjonen internt blant teammedlemmene. I agile team flyter kommunikasjonen mer fritt, som følgelig bidrar til en økt grad av kunnskapsdeling og læring internt i teamet. I vellykkede agile organisasjoner går kommunikasjonen derfor i alle retninger (Denning, 2016). Ifølge Strode, Huff, Hope og Link (2012) vil effektiv

kommunikasjon og koordinering i team bidra til at teamet vurderer arbeidsoppgavene som skal utføres på en bedre måte. Dette vil følgelig bidra til en suksessfull produktleveranse.

I agile team er det vanlig å ha daglige stand-up møter, hvor teammedlemmene møtes for å dele informasjon om eget arbeid, men også for å få innblikk i hva de andre arbeider med (Stray, Moe & Sjøberg, 2018). Stand-up møter har som formål å forbedre kommunikasjon i team og prosjekter innen programvareutvikling, hvor intensjonen er at teammedlemmer skal tilpasse egne handlinger opp mot andres – en gjensidig tilpasning (Mintzberg, 1989 referert i Stray, Moe & Sjøberg, 2018). Slike møter forbedrer også de ansattes tilgang til informasjon, hvilket fremmer de ansattes bemyndigelse (Allen, Lehmann-Willenbrock & Sands, 2016; referert i Stray et al., 2018). Følgelig viser forskning at agil kommunikasjon og gjensidig forståelse og tillit bidrar til en forbedret teameffektivitet og færre produktfeil (Hummel et al., 2013; referert i Malik, Sarwar & Orr, 2021).

## 2.6 Oppsummering av teori

Teorikapittelet startet med en introduksjon av tradisjonell utviklingsmetodikk, etterfulgt av bakgrunnen for agil utviklingsmetodikk og ulike agile metoder. Videre rettet fokuset seg mot kjennetegn og utfordringer i agile team, og vi gikk nærmere inn på ledelsesperspektivet i agile selskaper og team. Som en del av ledelsesperspektivet ble det videre lagt vekt på målstyring som et verktøy for å gi retning og måle ytelse. Avslutningsvis ble organisasjonskultur, tillit, psykologisk trygghet og kommunikasjon presentert.

*Kapittel 2* har presentert flere sider av litteraturen som eksisterer innen agil utviklingsmetodikk og om agile selskaper og team. Videre blir spørsmålet hvilke sider av metodikk eller agile selskaper vi vet mindre om. Det har blitt skrevet mye om agil utviklingsmetodikk fra et praktisk perspektiv, noe som gir inntrykk av agilitet som en trend heller enn en løsning for hvordan en kan organiseres for å håndtere dynamiske endringer i markedet (Sherehiy, Karwowski, & Layer 2014; Dybå & Dingsøy, 2008). I litteraturen eksisterer imidlertid begrenset med forskning om i hvilken grad ledelse og organisering har innvirkning på den smidige transformasjonen, og hvile suksessfaktorer som ligger til grunn for å lykkes. Ifølge Rigby, Suntherland og Takeuchi (2016) har flere etablerte selskaper utfordringer med å tilpasse seg det å være agil, at for at de skal kunne gjøre det på best mulig måte vil det være hensiktsmessig å få en dypere innsikt i hvordan en kan lykkes med den smidige transformasjonen. Det er imidlertid en prosess som tar lang tid, og krever motiverte ansatte.

Vi ønsker derfor bidra til forskningen med å utvikle ny kunnskap knyttet til agil ledelse, slik at andre selskaper som ønsker å bli agile eller videreutvikle en agil tankegang, kan se på forskningen som en suksesshistorie for å lykkes. Studien vil forhåpentligvis kunne bidra til å videreutvikle fagfeltet for agil metodikk og agil ledelse, og dekke kunnskapsgap i bransjen.



## **3. METODE**

Dette kapitlet forklarer de metodiske valgene vi har tatt for å besvare studiens forsknings-spørsmål. Innledningsvis presenteres studiens forskningstilnærming, etterfulgt av studiens forskningsdesign og kontekst. Videre vil vi beskrive metodene som ble brukt for innhenting og analysering av data, før vi diskuterer studiens forskningskvalitet og etiske vurderinger.

### **3.1 Forskningstilnærming**

Studios forskningstilnærming beskriver hvordan forskeren tilnærmer seg utviklingen av teori, og skiller hovedsakelig mellom deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). En deduktiv tilnærming innebærer testing og utvikling av eksisterende teorier. En induktiv tilnærming søker derimot etter å forstå et fenomen ved å identifisere temaer og mønstre i datagrunnlaget, og berike pågående forskning med nye funn og forklaringer (Saunders et al., 2019). I denne utredningen har vi brukt en induktiv forskningstilnærming for å utforske hvordan etablerte selskaper kan lykkes med agil ledelse og organisering av agile team. Til tross for at populariteten til agile utviklingsmetoder har økt, foreligger det lite vitenskapelig forskning på ledelsesaspektet av en agil organisasjon, samt hvordan en smidig transformasjon kan gjøres. En induktiv tilnærming til teori er derfor passende for studien som ønsker å bidra med nye funn til eksisterende forskning.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares gjennom beskrivelse av datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2019). Formålet til en studie kan karakteriseres som eksplorerende, beskrivende eller forklarende. Det foreligger begrenset med forskning på hvordan etablerte, agile selskaper utøver ledelse og hvordan de lykkes. Utredningen tar derfor utgangspunkt i et eksplorerende design for å gjøre nåværende forståelse mer presis og tydelig. Dette designet har som formål å utforske, og stiller ofte åpne spørsmål som «hva» og «hvorfor» for å få innsikt i et problem eller fenomen. Den induktive forskningstilnærmingen søker etter å forstå et fenomen og passer følgelig godt sammen med det eksplorative designet (Thagaard, 2009). Fordelen med et eksplorativt design er at det er dynamisk og kan tilpasses endringer. Slike studier begynner ofte med et bredt fokus og blir smalere etter hvert som forskningen skrider frem (Saunders et al., 2019). Følgelig er det vanlig

å omformulere forskningsspørsmålet, og gjøre justeringer underveis i forskningsprosessen basert på nye empiriske funn (Malterud, 2011).

### 3.2.1 Forskningsmetode

Forskningsmetoder karakteriseres som enten kvantitative eller kvalitative (Saunders et al., 2019). Kvantitativ metode samler inn data i form av tall og statistikk, mens kvalitativ metode samler inn data i form av fortolkning og menneskelig erfaring (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). For denne studien har vi valgt en kvalitativ forskningsmetode som er velegnet for å oppnå forståelse eller dybdeforståelse av et fenomen (Saunders et al., 2019). Vi finner den kvalitative forskningsmetoden praktisk til å utforske ledelse av en agil organisasjon fordi metoden gjør det mulig å fange opp personlige refleksjoner til respondenter i forskjellige ledelsesroller i casebedriften. Kvalitativ metode benyttes hovedsakelig i en induktiv tilnærming og passer godt sammen med det eksplorerende forskningsdesignet (Saunders et al., 2019).

### 3.2.2 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi forholder seg til hvordan forskeren går frem for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Valget av forskningsstrategi skal være knyttet til formuleringen av forskningsspørsmålet og øvrige metodiske valg i forskningsdesignet. Basert på studiens eksplorative design og kvalitative metode for innsamling av data er casestudie en godt egnet strategi for studien. Ifølge Yin (2018) er casestudie en «empirisk utredning av et fenomen i sin naturlige kontekst» som passer perfekt til studiens formål. Følgelig er strategien nyttig for å besvare spørsmål som «hva», «hvorfor» eller «hvordan» og samsvarer med studiens forskningsspørsmål som er utformet med «hvordan» (Yin, 2018).

Mer spesifikt skiller casestudier mellom fire strategier som kan brytes ned til to dimensjoner; enkle eller multiple, og holistiske eller integrerte (Yin, 2018). Enkeltcasestudier går i dybden på én case, mens flercasestudier går i bredden og studerer flere case. En holistisk casestudie ser på organisasjonen som en helhet, mens integrert studerer flere enheter innad i organisasjonen. I denne utredningen ønsker vi å gå i dybden, og studien retter seg mot én case som ble valgt med vilje da den representerer en unik kontekst knyttet til agil ledelse som fenomen (Saunders et al., 2019). Studien retter seg mot ledelsens erfaringer knyttet til agil

ledelse og organisering i casebedriften. Studien kan dermed karakteriseres som en holistisk enkeltcasestudie, der organisasjonen er analyseenheten.

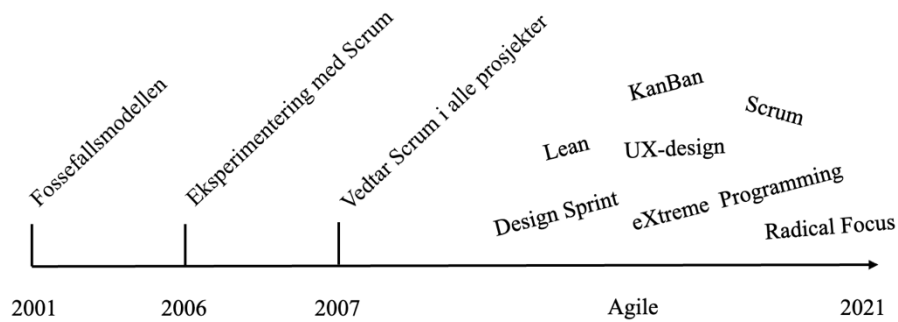
Videre skilles det mellom kryss-seksjonell og longitudinell tilnærming for tidsrammen til en studie. En kryss-seksjonell tilnærming studerer et gitt fenomen ved et bestemt tidspunkt. En longitudinell tilnærming på den andre siden ser på utviklingen over tid (Saunders et al., 2019). Studien utforsker hvordan utfordringene med agil ledelse og organisering i etablerte selskaper kan håndteres. Grunnet masterutredningens tidsbegrensning på ett semester samler studien inn data i form av intervjuer innenfor en relativt kort tidsramme, og det er derfor mest naturlig å kategorisere studien som en kryss-seksjonell tilnærming.

### **3.3 Forskningskontekst**

I casestudier er samspillet mellom fenomenet som studeres og kontekst ikke alltid like åpenbart, og det er derfor avgjørende med en forståelse for studiens kontekst (Yin, 2018). Denne studien utforsker hvordan etablerte selskaper kan lykkes med agil ledelse og organisering, og utgjør en del av i RaCE-programmet ved Norges Handelshøyskole. Våre veiledere satte oss i kontakt med casebedriften da den representerer et unikt eksempel på en organisasjon som har kommet langt og har erfaring med bruk av agile metoder. Hensikten med å studere en virksomhet som har lang erfaring med agile metoder var at det tillot oss å utforske et selskap som har fått dette til og som muligens har tatt konseptet et steg lengre enn de fleste andre agile selskaper. De fleste agile organisasjoner i dag har innført ett eller to konsepter som blir gjennomført på tvers av hele organisasjonen. Det unike med casebedriften vi studerer er at samtlige team er selvstyrte, og det er opp til hvert enkelt team hvilke metoder de tar i bruk. De seneste årene har de også innført Scrum i ikke-programvarerelaterte team, noe som tyder på en modenhet innenfor agil praksis. Nettopp dette faktum gjør at casebedriften er svært aktuell å studere for å besvare studiens forskningsspørsmål.

Casebedriften er et ledende norsk teknologiselskap, men på grunn av konfidensialitetshensyn vil vi ikke gå nærmere inn på selskapets kjernevirksomhet. Selskapet brukte tidligere tradisjonelle utviklingsmetoder som fossefallsmodellen, men som et svar på datidens trege og lite fleksible metoder begynte team i selskapet å eksperimentere med Scrum i 2006. Både utviklerne og ledelsen ble mer fornøyde, og det ble levert høyere kvalitet og større fremdrift enn i andre prosjekter. I 2007 ble det vedtatt standardisert Scrum på tvers av hele selskapet, og siden den gang har organisasjonen hatt en svært spennende agil endringsreise. I dag består

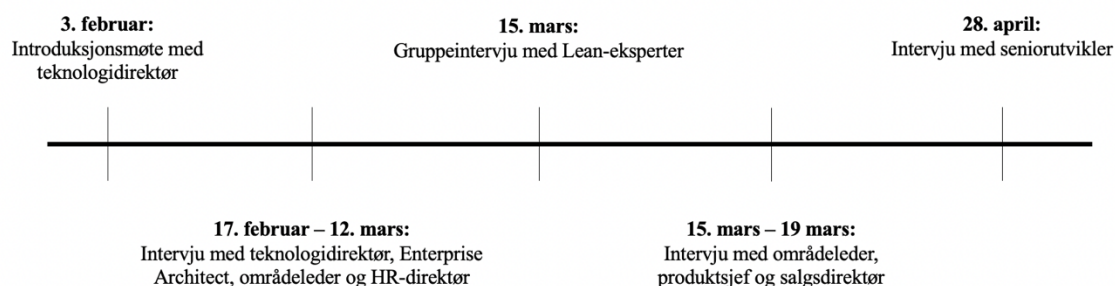
selskapet av om lag 30 kryssfunksjonelle team som alle bruker en form for agil arbeidsmetodikk, hvor de vanligste agile tilnærmingene er ulike former for Scrum, Kanban og Radical Focus. For en bedre forståelse for studiens kontekst har vi skissert selskapets smidige reise i figur 5 under.



*Figur 5: Organisasjonens smidighetsreise*

### 3.4 Innsamling av data

Studiens datagrunnlag består av primærdata og sekundærdata, hvor primærdata samles inn spesifikt for den aktuelle studien (Saunders et al., 2019). For innsamling av primærdata har vi gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer. Semistrukturerte intervjuer blir ofte brukt i eksplorative studier og er hensiktsmessig når man ønsker å forstå handlingene til deltakerne (Saunders et al., 2019). Vi hadde også et ønske om å bruke observasjoner som datainnsamling, for å få en bredere forståelse for hvordan ledelse utøves i en agil organisasjon, men på grunn av koronasituasjonen og myndighetens råd var det utfordrende å gjennomføre. Sekundærdata som er brukt i studien består av data tilsendt fra vår kontaktperson i casebedriften og øvrige informanter. Studiens datagrunnlag består i hovedsak av primærdata fra ti dybdeintervjuer, hvor alle utenom ett ble gjennomført to-til-én, og ett ble gjennomført to-til-to. Intervjuperioden strekker seg fra 17. februar til 28. april som illustrert i figur 6. Videre vil vi gjøre rede for vurderinger vedrørende studiens datautvalg, etablering av kontakt og kvalitative intervjuer.



*Figur 6: Tidslinje over datainnsamlingen*

### 3.4.1 Etablering av kontakt

Etter at veilederne satte oss i kontakt med casebedriften ble det tidlig avtalt et uforpliktet møte med en representant fra organisasjonen. Han ble også vår kontaktperson gjennom prosessen. Møtet ble gjennomført som videosamtale over Microsoft Teams. Et digitalt møte var praktisk i den forstand at veilederne kunne delta på møtet, selv om det hadde vært foretrukket et fysisk møte. Da ville det også vært mulig med omvisning i selskapets lokaler og uformell «prat ved kaffemaskinen» for å bli bedre kjent med selskapet. I møtet ble det avklart forventninger til hverandre og diskutert temaer som var av interesse for begge parter. Etersom kontaktpersonen hadde god oversikt over de ansatte i organisasjonen og deres roller fikk vi avklart at han skulle ta kontakt med informanter som kunne passe til studiens utvalg.

### 3.4.2 Datautvalg

Et forskningsutvalg involverer informantene som forskeren får informasjon fra for å besvare studiens forskningsspørsmål (Thagaard, 2009). I kvalitative studier er ikke nødvendigvis målet å generalisere funn basert på et representativt utvalg, men å få en grundigere forståelse av et fenomen det er begrenset med forskning på (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2011). Videre er det utfordrende å studere hele populasjonen med hensyn til tid og praktiske årsaker. Vi anser det derfor som mest hensiktsmessig å studere et uvalgt fra populasjonen.

På bakgrunn av studiens forskningsdesign er data innhentet fra et frivillig utvalg. Saunders et al. (2019) presenterer to ulike teknikker for datainnsamling fra frivillige informanter; snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden. Snøballmetoden innebærer at forskeren kontakter

personer med ønskede kvalifikasjoner eller egenskaper til å delta i studien, som videre kontakter eller anbefaler andre personer som kan være relevante. Selv-seleksjonsmetoden innebærer at forskeren legger frem hvilke kvalifikasjoner eller egenskaper som ønskes til studien, hvor informanter frivillig tar initiativ til deltakelse. I studien har vi fått bistand fra vår kontaktperson til å finne aktuelle informanter. Ingen av teknikkene for frivillig utvalg er dermed benyttet direkte. For å oppnå et best mulig datagrunnlag til å besvare studiens forskningsspørsmål var det ønskelig å intervju informanter med ledelsesstillinger som har jobbet i organisasjonen lenge. For å få andre synspunkter og et mer reliabelt datagrunnlag var det også ønskelig å intervju utviklere. I den forbindelse la vi frem ønsker for utvalget, som ga oss et frivillig, strategisk utvalg. Tabell 1 presenterer oversikten over studiens utvalg:

<b>Informant</b>	<b>Informantens rolle</b>	<b>Erfaring i organisasjonen</b>	<b>Intervjulengde</b>
Informant 1	Teknologidirektør	13 år	90 minutter
Informant 2	Enterprise Architect	16 år	70 minutter
Informant 3	Områdeleder	14 år	45 minutter
Informant 4	HR-direktør	11 år	60 minutter
Informant 5	Lean ekspert	16 år	60 minutter
Informant 6	Lean ekspert	16 år	60 minutter
Informant 7	Områdeleder	5 år	60 minutter
Informant 8	Produktsjef	14 år	60 minutter
Informant 9	Salgsdirektør	10 år	60 minutter
Informant 10	Senior utvikler	14 år	60 minutter

*Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg*

### 3.4.3 Kvalitative semistrukturerte intervjuer

Fordelen med intervju som metode for innsamling av data er at det gir en verdifull innsikt i form av forklaringer og personlige synspunkter (Yin, 2018). Intervjuer kan følgelig være strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte. Strukturerte intervjuer er formelle og baseres på en forhåndsbestemt intervjuguide hvor formålet er å standardisere, hvorimot ustrukturerte intervjuer er uformelle og ønsker å utforske et tema i dybden (Saunders et al., 2019). Basert på studiens eksplorative design og induktive tilnærming tar studien i bruk semistrukturerte

dybdeintervjuer. Dette inkluderer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Formålet med semistrukturerte intervjuer er å få en dypere forståelse for informantenes erfaringer, personlige synspunkter og meninger om et tema, som kan gi verdifull innsikt til studien (Tjora, 2017). Semistrukturerte intervjuer kan følgelig styres i den retningen forskeren ønsker, samtidig som intervjuer og informant har en relativt fri samtale med åpne spørsmål, noe som kan åpne opp for nye synspunkt underveis (Saunders et al., 2019).

Som Saunders et al. (2019) foreslår, forberedte vi en liste med forhåndsbestemte emner og nøkkelspørsmål, hvor rekkefølgen på spørsmålene varierte etter hvilken informasjon som ble formidlet og flyten i samtalen. Det ble utarbeidet to intervjuguider hvor den ene var rettet mot informanter med ledelsesroller, mens den andre var rettet mot utviklere. Ettersom vi ønsker å belyse tema fra begge perspektiver, er de forholdsvis like med unntak av formuleringer spesifikt rettet mot informantens rolle (se vedlegg 2 og 3). Intervjuguidene følger en tredelt struktur med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundningsspørsmål. Som følge av det semistrukturerte designet ble intervjuguiden utvidet og justert etter hvert som vi fikk ny innsikt, og ble brukt i påfølgende intervjuer for å kunne sammenligne temaene på tvers av deltakernes uttalelser. Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av eksisterende teori, og informantenes stilling og erfaring. For å få informantene til å snakke rundt sine opplevelser og erfaringer var de fleste spørsmålene utformet med åpne spørsmål som «Kan du fortelle», «Hvilke» eller «Hvordan». Fordelen med det semistrukturerte designet var at det tillot oss også å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe var spesielt interessant eller uklart, og åpnet opp for diskusjon rundt temaer vi syntes var spesielt interessante (Saunders et al., 2019).

#### 3.4.4 Gjennomføring av intervjuer

Etter etablering av kontakt med bedriften fikk vi tilsendt en liste med frivillige informanter til studien. Videre tok vi selv kontakt med informantene på e-post og avtalte tidspunkt som passet. Ettersom intervjuene ble gjennomført digitalt var vi veldig fleksible på tid. Vi kunne derfor la informantene selv velge dato og tidspunkt for intervjuene etter deres premisser, noe som gjorde det lettere å få tak i et relevant utvalg. For å etablere en felles forståelse blant informantene, fikk alle tilsendt informasjon om studiens formål, behandling av data og konfidensialitet. Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt, over videosamtaler på Microsoft Teams. Vi brukte også Google Meet i tilfeller hvor informantene ønsket det.

Under intervjuene ble informantene bedt om å signere et samtykkeskjema utarbeidet av forskningsprogrammet RaCE (vist i vedlegg 1). Ettersom intervjuene var digitale og flere syntes det var stress å signere digitalt, ble det sørget for muntlig samtykke før intervjuene startet. I etterkant ble det innhentet skriftlig samtykke via e-post med bekreftelsen «Jeg samtykker til det som står i det vedlagte samtykkeskjemaet». Samtlige deltakere samtykket også til bruk av diktafon for å ta opp intervjuene for å sikre riktig gjengivelse av dataene. Lydopptakene ble transkribert og slettet kort tid etter, dette i henhold til NSDs personvernregler.

Som bemerket over fulgte intervjuene en tredelt struktur. Samtalen startet med en introduksjon av oss selv og studiens formål, samt praktiske forhold for å skape tillit til oss som forskere. For å skape en komfortabel og avslappet setting for intervjuer, stilte vi enkle introduksjonsspørsmål om informantenes utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring. Vi informerte også om at dersom det var ting de ikke ønsket å svare på, var det greit. Videre ble det stilt spørsmål om agilt samarbeid etterfulgt av spørsmål angående organisasjonens smidige reise, autonomi, målstyring, læring og teamorientering. Mot slutten ble informantene spurt om de hadde noe mer å legge til som kunne være relevant for studien, før vi rundet av med en uformell prat.

Det ble satt av ca. 45-60 minutter for hvert intervju, og vi klarte å overholde tidsrammen for spørsmålene. For å sikre en viss struktur i intervjuene ledet en av oss intervjuene, mens den andre tok nødvendige notater underveis. Den semistrukturerte strukturen tillot oss også å stille oppfølgingsspørsmål underveis om noe var spesielt interessant eller uklart. Dette stod begge fritt til å gjøre. Selv om det var ønskelig å gjennomføre intervjuene fysisk, opplevde vi gjennomførelsen med videosamtaler som smidig, og sitter igjen med et inntrykk av at det ble etablert en tillit mellom begge parter. Det oppstod heller ingen tekniske problemer utover signering av samtykkeskjema. Totalopplevelsen av intervjuprosessen er veldig positiv, og vi opplevde at samtlige av informantene var engasjerte og ønsket å dele sine erfaringer. I flere tilfeller ble også informantene igjen for en uformell prat utover intervjuets opprinnelige tidsramme og delte erfaringer utover de planlagte spørsmålene. Flere av informantene uttrykte også sin interesse for et oppfølgingsintervju dersom det skulle bli aktuelt.



### 3.4.5 Sekundærdata

Sekundærdata brukes for å gi ytterligere kunnskap, tolkning eller konklusjon til analysen (Saunders et al., 2019). I denne studien er det brukt relevant sekundærdata i form av dokumenter som ble tilsendt fra casebedriften under og i etterkant av intervjuene. Dette innebærer interne dokumenter, organisasjonskart, PowerPoint-presentasjoner og podcaster. Vi deltok også på seminar hvor casebedriften holdt foredrag som var relevant for studien. En oversikt over innholdet i sekundærdataen blir beskrevet i tabell 2.

<b>Sekundærdata</b>	<b>Beskrivelse</b>
Internt dokument 1	Beskrivelse casebedriftens målstyring
Internt dokument 2	PowerPoint-presentasjon med organisasjonskart
Seminar	Presentasjon av casebedriften
Lydfil	Podcast om ledelse
Lydfil	Podcast om målstyring

*Tabell 2: Sekundærdata*

Informasjonen fra sekundærdataen har vært nyttig for å få en inngående forståelse i forkant, i løpet av og i etterkant av intervjuprosessen. Selv om funnene som blir presentert i kapittel 4 hovedsakelig består av data fra intervjuprosessen, har innsamlet sekundærdata bidratt til veiledning og verdifull innsikt for analyse og diskusjon av primærdataen.

## 3.5 Dataanalyse

### 3.5.1 Transkribering

I kvalitativ forskning er det vanlig å ta lydopptak og senere transkribere intervjuer for å sikre en riktig gjengivelse av innsamlet data (Saunders et al., 2019). Samtlige intervjuer er tatt lydopptak av, og intervjuene har blitt transkribert fortløpende i etterkant av gjennomførelse. Transkribering av intervjuene fortløpende gir følgelig mulighet til å få en indikasjon på informantens tone i samtalen. Det har imidlertid vært utfordrende å innhente ikke-verbal kommunikasjon fra informantene, da intervjuene ble gjennomført digitalt. Vi mener likevel at ved å transkribere intervjuene fortløpende har vi oppfattet essensen av informantens synspunkter som kan analyseres ytterligere. I transkriberingsprosessen har vi anonymisert intervjuene og sikret konfidensialitet ved at informantens navn gjøres om til [informant], og

ved at caseorganisasjonens navn erstattes med [casebedriften]. Andre navn eller lignende gjøres om til [navn]. I tilfeller hvor informantens uttalelser var utfordrende å tolke i henhold til lyd kvalitet eller annet har vi skrevet [uklart]. De uklare uttalelsene ble gjennomgått flere ganger for å sikre en høy grad av konsistens i teksten, og vi mener det fåtallet av uttalelser som gjenstår som uklare ikke er av betydning for forståelse og videre tolkning av datagrunnlaget. Det har imidlertid vært sentralt å bevare informantenes faktiske anvendelse av ord og uttrykk utover anonymiseringen for at innholdet skal gi mening og konsistens. Datagrunnlaget er også normalisert, hvor informantenes dialekter er omgjort til norsk bokmål i transkriberingen. Dette vil ifølge Tjora (2017) gi en anonymiserende effekt, og det blir mer utfordrende å identifisere enkeltindivider. Transkriberingen utgjør totalt 178 sider skrevet med Times New Roman i skriftstørrelse 12 og 1,5 linjeavstand.

### 3.5.2 Koding og analyse

I kvalitativ forskning er en tematisk analyse en generell tilnærming, hvor en søker etter mønstre eller temaer som fremkommer i datagrunnlaget (Saunders et al., 2019). Den tematiske analysen gjennomføres først når all data er ferdig innsamlet, og har til hensikt å utvikle teori basert på datagrunnlaget. Det samsvarer med studiens øvrige metodiske valg, og er bakgrunnen for valget av tematisk analyse. Ifølge Saunders et al. (2019) kan det ved anvendelse av en induktiv tilnærming være aktuelt å endre forskningsspørsmålet underveis i kodingsprosessen, basert på hvilke temaer som fremkommer som mest relevante. En tematisk analyse kan deles inn i fire overordnede steg. Det første steget handler om å bli kjent med datagrunnlaget, etterfulgt av koding av datagrunnlaget, og søking etter gjennomgående temaer og relasjoner, før en avslutningsvis utbedrer temaene og tester forslag (Saunders et al., 2019).

#### *Å bli kjent med datagrunnlaget*

For å få et overordnet blikk over innsamlet data er det viktig å gjøre seg kjent med datagrunnlaget. Ifølge Saunders et al. (2019) er det nødvendig å bli kjent med dataene for å kunne utføre en dataanalyse, og det er en kontinuerlig prosess fra datagrunnlaget er ferdig innsamlet til prosjektets slutt. Under gjennomføring av intervjuene og den fortløpende transkriberingen hadde vi allerede fått et innblikk i datagrunnlaget. Underveis i transkriberingen diskuterte vi ulike temaer som gikk igjen i intervjuene, og skrev notater om potensielle temaer for videre analyse. Videre leste vi gjennom alle transkriberte intervjuer to ganger for å sikre god kjennskap til datagrunnlaget før kodingen kunne begynne.

## *Koding av data*

Koding av data innebærer å kategorisere en gitt andel av datagrunnlaget som er av verdi for videre analyse (Saunders et al., 2019). Kvalitative data involverer ofte store mengder data, og kodingen har som formål å gjøre det enklere å studere relevante funn. En kode er et enkelt ord eller et kort uttrykk, og i en eksplorativ studie med en induktiv tilnærming er det ifølge Saunders et al. (2019) relevant å kode hele datagrunnlaget. Basert på øvrige metodiske valg var det mest hensiktsmessig å kategorisere kodene etter faktiske ord og uttrykk informantene benyttet under intervjuene. Saunders et al. (2019) refererer til slike datadrevne kilder som «in vivo»-koder. I studier med en induktiv tilnærming vil forskningsspørsmålet ifølge Saunders et al. (2019) bidra til utvelgelsen av data for koding. Med bakgrunn i studiens forskningsspørsmål har vi lagt vekt på å kode data med hensyn til temaer innen agil ledelse og autonome team. Vi benyttet også «a priori»-koder som er koder utledet fra eksisterende teori og litteratur om emnet (Saunders et al., 2019). Kodingen ble gjennomført i Microsoft Word, hvor vi fortløpende skrev inn de ulike temaene som kom frem i analysen. Temaene var eksempelvis «læring», «autonome team» og «målstyring». Totalt identifiserte vi 17 koder.

transformasjon på jobb som jeg synes er veldig spennende. Og nå har jeg to team, og da har vi på en måte to autonome team, og veldig mye av den kompetansen som vi nå trenger i teamet for å få til noe da, så virkelig kan få impact. Ehm, så er det jo sånn at jeg har ansvaret for både sånn produktutviklingen og bestemme egentlig hva teamet skal lage, men jeg har også ansvar i mitt team for flyt da. Altså hvordan vi jobber.. Prosessen vår. Ehm, også er jo det noe dere sikkert har snakket om med folk som har fortalt.. At vi begynte jo egentlig med Scrum da på en ganske rigid måte og fulgte den ganske slavisk, men så har vi nok ulike deler av [casebedriften] utviklet dette videre da. Så jeg synes jo det er utrolig spennende at man har så stor frihet til å velge liksom prosess som metode selv. Så vi kjører den prosessen i mitt team nå som heter Radical Focus, som er en som heter [navn] som har skrevet en veldig interessant bok. Og den handler jo både om OKR og målstyring, men også hvordan du kan få den rytmen i arbeidet som gjør at du klarer å holde fokus, men også.. Sikrer at du kommer videre da. Ja.

- LS Lise Solheim  
Ledelse i en agil organisasjon
- SH Sondre Hestad  
Casebedriftens agile reise
- SH Sondre Hestad  
Autonome team
- SH Sondre Hestad  
Agil metodikk
- SH Sondre Hestad  
Målstyring

*Figur 7: Utklipp fra kodingsprosessen*

## *Å søke etter gjennomgående temaer og relasjoner*

I en tematisk analyse refererer et tema til å være en bred kategori som innebærer flere koder som er relaterte til hverandre, og som er av verdi for forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Når koder har blitt utarbeidet kan en ifølge Braun og Clarke (2006) begynne å søke etter mønstre i kodene og se om de ulike kodene kan passe inn under bredere temaer. I kodingen av datagrunnlaget ble det identifisert flere ulike temaer. Ved gjennomgang i etterkant

av kodingen er det tydelig at flere av kodene har tette relasjoner til hverandre, og vi velger eksempelvis å slå sammen «ledelse i en agil organisasjon», «autonome team» og «ledelse av autonome team» til det allerede eksisterende temaet «spenningsmomentet mellom kaos og kontroll». Under har vi visualisert kodingsprosessen. Denne fasen av kodingsprosessen har hjulpet oss til å konkretisere funn fra intervjuene.



Figur 8: Gjennomgående temaer og relasjoner

### Utbedring av temaer og testing av forslag

I den tematiske analysens siste fase vil temaene utbedres ytterligere, og det er viktig at temaene som beholdes i denne fasen er en del av et sammenhengende sett for å sikre en god struktur til videre analyser. Ved utvikling og utbedring av temaer er det hensiktsmessig å omorganisere de ulike utdragene fra datagrunnlaget til et relevant tema eller undertema. En slik omorganisering vil kunne bidra til en enklere evaluering av kodet data som et meningsfylt innhold når de er satt opp mot hverandre (Saunders et al., 2019). I denne fasen har vi forkastet koder vi tidligere hadde tenkt å ta med, da de ikke lenger har like stor relevans for studiens forskningsspørsmål. Flere av kodene fra forrige fase ble ytterligere sammensatt, og temaene som gjenstår utgjør resultatet av den tematiske analysen og er grunnlaget for studiens funn.



Figur 9: Utbedring av temaer og relasjoner

### 3.6 Forskningskvalitet

Dette kapitlet presenterer studiens forskningskvalitet med dens styrker og svakheter. I kvalitativ og kvantitativ forskning beskrives forskningskvalitet gjennom reliabilitet og validitet. Reliabilitet deles inn i intern og ekstern. Intern reliabilitet tar for seg i hvilken grad studien sikrer konsistens, hvorimot ekstern reliabilitet omfatter i hvilken grad andre forskere kan replikere resultatene ved en senere anledning (Saunders et al., 2019). Validitet innebærer en evaluering av begrepsvaliditet, samt intern- og ekstern validitet (Yin, 2018). Begrepsvaliditet omhandler at leseren skal kunne gå til ulike deler av studien og finne en sammenheng mellom bevisene som presenteres. Intern- og ekstern validitet handler henholdsvis om å finne en årsakssammenheng mellom to faktorer, og om studiens funn er generaliserbare utover konteksten de er beskrevet i (Yin, 2018).

Pratt, Kaplan og Whittington (2020) argumenterer imidlertid for at kvaliteten på kvalitative studier ikke kan måles på tilsvarende måte som i kvantitative studier. I stedet har det vært hensiktsmessig å måle kvalitative studier ved å etablere en helhetlig troverdighet, gjennom

mål på kredibilitet, overførbarhet, transparens, pålitelighet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba, 1985; Sinkovics, Penz & Ghauri, 2008). Troverdighet og de ulike målene samsvarer med reliabilitet og validitet på flere områder, men er mest formålstjenlig for denne studien.

### 3.6.1 Kredibilitet

Kredibilitet er en parallell til intern validitet, og vurderes ut i fra om forsker og leser har den samme oppfatningen av studien (Guba & Lincoln, 1989). For å evaluere studien ble det brukt flere teknikker for å sikre kredibilitet. Den første teknikken som ble brukt var validering av informasjon fra informanter angående tolkning og analyse. På grunn av studiens natur og åpne intervjuopprosess, kunne spørsmålene omformuleres og stilles på nytt igjen for å unngå misforståelser og trekke ut betydningen av informantenes svar. Informantene har ikke godkjent sitater og uttalelser i etterkant av intervjuene, hvilket kan bidra til at studiens kredibilitet svekkes. Vi følte imidlertid ikke det var like viktig da vi tok lydopptak og transkriberte alle intervjuene kort tid i etterkant.

Den andre teknikken som ble brukt for å sikre kredibilitet var «ekstern sjekk». For å styrke studiens kredibilitet har vi kontinuerlig hatt dialog med veilederne, hvor vi har gjennomgått studiens progresjon og diskutert metodiske og teoretiske valg. I tillegg ble studien presentert for medstudenter og andre veiledere i RaCE-programmet, hvor vi fikk konstruktive tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene ble deretter implementert, og er av stor verdi for studiens videreutvikling og kredibilitet.

Videre er triangulering en teknikk som gjør funn mer troverdige, hvor en blant annet kan innhente data fra ulike kilder for å oppnå den samme informasjonen (Guba & Lincoln, 1985). Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å gjennomføre observasjoner i tillegg til kvalitative intervjuer for å styrke graden av kredibilitet. Som følge av den pågående pandemien har vi hatt utfordringer med å gjennomføre fysisk observasjon, hvilket har bidratt til å svekke studiens kredibilitet. Selv om observasjoner ikke var fysisk gjennomførbart, kunne vi imidlertid ha gjennomført observasjoner digitalt. Informantene i de kvalitative intervjuene har forskjellig bakgrunn og variert erfaring i organisasjonen når det gjelder å arbeide agilt, som øker graden av kredibilitet i deres uttalelser.

### 3.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet regnes som å være en parallell til generaliserbarhet eller ekstern validitet i kvantitativ forskning (Sinkovics et al., 2008). I kvantitativ forskning kan en ofte presentere relativt presise påstander om overførbarhet, mens det i kvalitative studier er mer relevant å utvikle arbeidshypoteser med beskrivelse av tid og kontekst for funn (Lincoln & Guba, 1985). Denne studien er en kvalitativ casestudie, og har ikke til hensikt å generaliseres til andre organisasjoner direkte. Studien har imidlertid til hensikt å kunne generaliseres til teori og innsikt som kan være aktuelt i andre lignende situasjoner. Studiens kontekst er beskrevet i kapittel 3.2 *Kontekst*, og kan hjelpe andre forskere til å sammenligne informasjon som kan potensielt benyttes i flere kontekster. Kvalitative studier som denne kan dermed bidra til en beskrivelse som er til nytte for en videreføring av forskningen, men det er vanskelig å forutsi om funnene vil være direkte overførbare (Lincoln & Guba, 1985).

### 3.6.3 Pålitelighet

Kriteriet for pålitelighet tar for seg hvordan en kan oppnå stabilitet av resultater over tid (Lincoln & Guba, 1985). Pålitelighet kan oppnås ved at forskningsprosessen dokumenteres, har en logisk forankring og kan spores tilbake til (Tobin & Begley, 2004). Ifølge Lincoln og Guba (1985) vil lesere som kan forstå og undersøke forskningsprosessen være bedre egnet til å kunne vurdere studiens pålitelighet. Gjennom denne masterutredningen er alle stegene i forskningsprosessen dokumentert ved valg av forskningsdesign, forskningskontekst, datainnsamling- og analyse, samt forskningskvalitet og -etikk. Dokumentasjonen bidrar til en økt grad av pålitelighet. I tillegg har veilederne bistått underveis i prosessen med innsikt i og kontroll over innsamlet data, tolkningen av data og kommet med anbefalinger for videre arbeid. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er dette med på å styrke pålitelighet.

### 3.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet innebærer muligheten til å kunne etterprøve at forskningens teori og funn har en tydelig kobling til innsamlet data (Tobin & Begley, 2004). For å etablere en bekreftbar forskning er det derfor sentralt med innsikt og kontroll som ved 3.5.3 *Pålitelighet* (Lincoln & Guba, 1985). Ifølge Lincoln og Guba (1985) etableres bekreftbarhet først når en har oppnådd både troverdighet, overførbarhet og pålitelighet. Ved innsamling av data har vi gjennom studien hatt lydopptak i tillegg til transkriberinger av intervjuene som kan etterprøves i perioden før råmaterialet fjernes i henhold til personvernreglement.

For at studien skal kunne bli mest mulig bekreftbar, er det nødvendig at forskere har et kritisk blikk til prosessen med å utarbeide studien (Tobin & Begley, 2004). Vi har hatt en grundig fremdriftsplan for planlegging av arbeid, og har brukt mye tid, på å diskutere beslutninger underveis i prosessen. For å sikre en høyere grad av bekreftbarhet kunne vi imidlertid ha benyttet refleksjonsjournaler, som ifølge Lincoln og Guba (1985) er en sentral del av kontrollprosessen. En annen utfordring med bekreftbarhet er at informantene kan ha tilbakeholdt informasjon i intervjuene som vi ikke har vært i stand til å oppdage, hvilket svekker studiens bekreftbarhet. Ved å illustrere funnene ved bruk av sitater, vil beskrivelsen av funn forsterkes og studiens bekreftbarhet styrkes.

### 3.7 Forskningsetikk

I all forskning er tilgang til data og det etiske aspektet kritisk, og det gjelder spesielt ved behandling av sensitive data (Saunders et al., 2019). Forskingen vi har utført innebærer menneskelig involvering, og betyr derfor at det er sentralt å ta hensyn til personvern. Deltakerne i studien har gjennom hele prosessen hatt mulighet til å trekke seg fra studien uavhengig av tidspunkt, og all innhentet data har blitt anonymisert. Studiens primærdata innebærer fullt navn og signatur på samtykkeerklæring, samt lydopptak av intervjuer med informantene. Slike personopplysninger og annen relevant informasjon om lagring og sikkerhet er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) via RaCE-programmet.

### 3.8 Oppsummering av metodiske valg

De metodiske valgene legger grunnlaget for funnene i studien. Basert på argumentasjonen i dette kapitlet, kan de metodiske valgene i utredningen oppsummeres som vist i tabell 3.

<b>Dimensjon</b>	<b>Metodisk valg</b>
Forskningsdesign	Eksplorativ
Forskingstilnærming	Induktiv
Forskningsmetode	Kvalitativ
Forskningsstrategi	Holistisk enkeltcasestudie
Primærdata	Semistrukturerte dybdeintervjuer
Dataanalyse	Tematisk

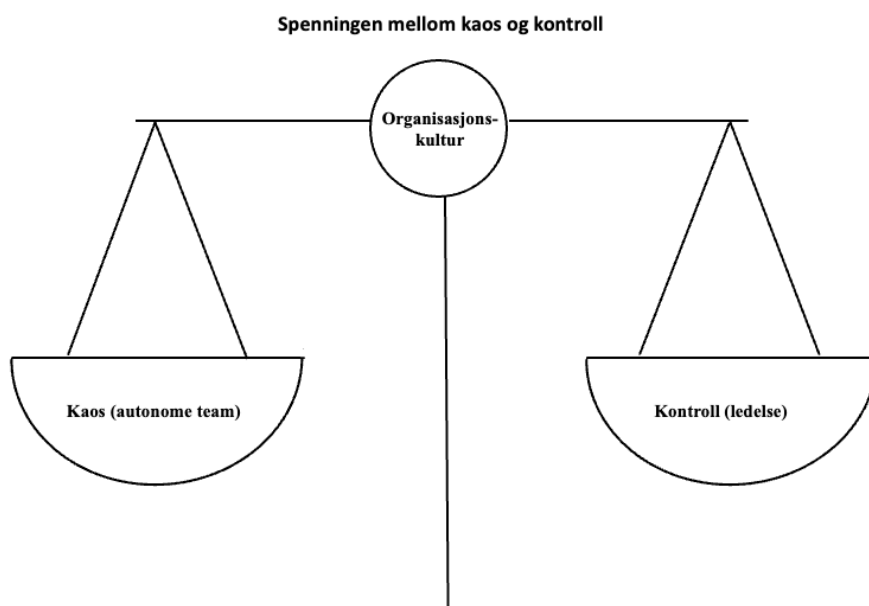
Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg



## 4. FUNN

I dette kapitlet presenteres funnene fra innsamlet data og den tematiske analysen. Innledningsvis visualiseres funnene i en modell for å gi leseren en overordnet oversikt. Videre presenteres et sammendrag hvor hovedlinjene fra funnene fremlegges. Modellen danner grunnlaget for strukturen i kapitlet, og organisasjonens kultur fungerer som en fundamental reguleringsmekanisme i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll. Vi vil derfor først presentere funn knyttet til organisasjonskulturen, før vi går videre inn på fremveksten av den smidige organiseringen av selskapet. Det vil først rettes et kritisk blikk mot tradisjonelle utviklingsmetoder, etterfulgt av bakgrunnen for anvendelse av agile utviklingsmetoder i organisasjonen. Fremveksten av den agile organiseringen medfører en innføring av kryssfunksjonelle team, hvilket utgjør komponenten for kaos i modellen. De autonome teamene krever likevel en viss form for struktur, og komponentene for kontroll beskrives i lys av funn knyttet til strukturering og utøvelse av agil ledelse. Avslutningsvis presenteres utfordringene som organisasjonen opplever i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll.

I lys av forskningsspørsmålet utforskes spenningsmomentet mellom kaos (autonome team) og kontroll (ledelse) som to vektende elementer. Kulturen i organisasjonen fungerer som en regulerende mekanisme mellom de to balanserende elementene, og kan knyttes til både kaos og kontroll. For at leseren enklere skal kunne navigere gjennom studiens funn, har vi utarbeidet en modell som gir oversikt og visualiserer spenningsmomentet.



*Figur 10: Spenningsmomentet mellom kaos og kontroll*

## 4.1 Hovedfunn

Teknologisk utvikling og radikale endringer har ført til fremveksten av agile utviklingsmetoder, og selskapet har reagert på trenden ved å danne en kultur for smidig utvikling. Det fremgår av analysen at organisasjonskulturen fungerer som en regulerende mekanisme for kaos og kontroll. Kulturen er konstant i endring, preget av utvikling i marked og bransje, og er et element for kaos i organisasjonen. På samme tid er kulturen forankret i organisasjonens verdier som fungerer som stabile bærebjelker for alt organisasjonen foretar seg. Forankringen i verdiene gjelder på alle nivåer i organisasjonen, både ved anvendelse av den agile metodikken i praksis og hvordan beslutninger for overordnede mål og strategier avgjøres. Organisasjonskulturen er også forankret i rekruttering og utøvelse av ledelse, og omfatter med det et bredt spekter av ulike funksjoner. Forståelsen for hvordan agil ledelse og organisering i et etablert selskap fungerer kan dermed styrkes ved å få en økt innsikt i organisasjonens kultur.

For å forstå fremveksten av et smidig organisert selskap presenteres kritikk mot tradisjonelle metoder og bakgrunnen for anvendelse av agile metoder. Videre gis det et innblikk i kryssfunksjonelle autonome team, som utgjør spenningens kaos. Basert på analysen foreligger det en generell skepsis til tradisjonelle utviklingsmetoder. Tradisjonelle metoder forbindes med fossefallsmodellen som en lite smidig prosess, og har ført til fremveksten av agile metoder. Innføringen av agile metoder medførte hyppigere leveranser og større fremdrift enn tidligere. Metodene ble først innført med faste rammer, men teamene ble gradvis mer autonome og fikk etter hvert myndighet til å velge metode selv. Videre indikerer analysen at ledelsen har liten oversikt over hvilke metoder som brukes i de ulike teamene i dag, og er heller ikke opptatt av kontroll så lenge teamene leverer det som forventes i henhold til organisasjonens overordnede mål. Det viser følgelig at det er mer kontroll med frie rammer og høy grad av autonomi enn det er med anvendelse av tradisjonell metodikk.

Hvordan ledelse utøves påvirkes i stor grad av kulturen og teamenes autonomi. Ledelsen kan la kulturen vokse frem kaotisk, eller ta kontroll og systematisk dyrke frem en kultur for smidig utvikling. Autonomiens «kaos» foregår heller ikke fullstendig ukontrollert. For å lykkes har ledelsen utviklet en egen lederplattform. I tillegg til selskapets verdier, presenteres elementene *tydelig* og *ivaretakende* ledelse. For tydelig ledelse er målstyring et verktøy som har som formål å gi retning og kontroll. Ivaretakende ledelse har mer fokus på de mellommenneskelige relasjonene, og utøves med hensyn til tillit og psykologisk trygghet.

## 4.2 En verdidrevet organisasjonskultur

Studiens funn viser at selskapet har bygget en smidig organisasjonskultur over lang tid. Kulturen er i stadig endring og utvikles i takt med endringer i verden og i markedet. Selskapets visjon og verdier har imidlertid vært stabile helt siden oppstart, og fungerer som bærebjelker for alt som organisasjonen gjør. Fra utvikling og sammensetning av autonome team, til rekruttering og utøvelse av ledelse på alle nivåer. Analysen av studiens funn indikerer at organisasjonskulturen fungerer som en reguleringsmekanisme i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll, og har betydning for hvordan de har lyktes med sin smidige transformasjon.

*Vi er et veldig kulturdrevet selskap, og veldig mye av kulturen sitter i veggene. I [casebedriften] er du en del av et fellesskap, noe som er veldig vanskelig å holde på, og noe vi nok har lyktes med mer etter hvert.*

Funnene knyttet til organisasjonskultur og verdier overlapper hverandre og de ulike temaene i analysen. Verdiene er derfor vanskelig å knytte til ett spesifikt tema i utredningen. Verdiene presenteres kort i denne delen av kapitlet, og er gjennomgående i øvrige deler av analysen. Som følge av konfidensialitetshensyn er verdienes faktiske ordlyd anonymisert.

Den første verdien handler om fart og flyt for å skape resultater, og raskt kunne være i stand til å møte endringene i et konkurranseutsatt marked. For å skape fart og flyt er det nødvendig med selvdrevne teammedlemmer som tar ansvar, er «sultne» og driver organisasjonen fremover. Verdien legger stor vekt på eksperimentering og at medarbeiderne skal tørre å feile. Den andre verdien er takhøyde, og bygger videre på at det skal være rom for prøving og feiling. Verdien tilrettelegger for eksperimentering og læring, og forutsetter at lederne har tillit til sine medarbeidere. Funnene viser at takhøyde øker den psykologiske tryggheten og bidrar til økt presisjon i teamene. Den tredje verdien handler om å sette klare og tydelige mål som skal navigere og gi teamene retning. Målene skal ifølge verdien være en balansegang mellom utfordrende og motiverende, og må samsvare med organisasjonens overordnede mål. Den fjerde verdien legger vekt på å skape et fellesskap og trivsel. Verdien har fokus på å skape et dynamisk arbeidsmiljø hvor medarbeiderne spiller hverandre gode og sprer positiv energi.

*[Takhøyde] er en av de verdiene som kanskje er litt annerledes enn alle andre selskaper, som har gjort at det er greit for meg å si at «dette er tøft».*

## 4.3 Fremveksten av et smidig organisert selskap (kaos)

Teknologisk utvikling og radikale endringer har ført til at etablerte organisasjoner må kunne tilpasse seg raskt. Hurtige endringer i omgivelsene har bidratt til fremveksten av agile utviklingsmetoder, og organisasjonen har reagert på endringene ved å forme en kultur for smidig utvikling. Hovedfunnene indikerer at det foreligger en høyere grad av autonomi i agile team. Det innebærer at teamene har friere tøyler og større beslutningsmyndighet, noe som kan føre til «kaos» om det ikke blir fulgt opp på riktig måte. Informantene forklarer imidlertid at en viss mengde «kaos» er sunt for å kunne reagere raskt på endringer i marked og produkt.

*Jeg tror en viss mengde kaos er sunt. Jeg tror det er ingen som kommer opp med de beste løsningene som sitter hver for seg og ikke blir involvert i ting. Jeg tror vi trenger et visst konfliktnivå for å få ting til å fungere og få ting til å skli. Og det er nok gjort en del bevisst i [casebedriften] tror jeg.*

### 4.3.1 Kritikk mot tradisjonelle utviklingsmetoder

Fremveksten av agile metoder har medført at organisasjonen har et mer bevisst forhold til begrepsforståelse enn tidligere. På spørsmål om den klassiske prosjekttankegangen fremkommer det en generell skepsis til begrepet prosjekt, da det assosieres med den tradisjonelle måten å arbeide på. Majoriteten forklarer at den tradisjonelle tilnærmingen er tidkrevende, kostbar og krever mye planlegging. Tradisjonelle utviklingsmetoder samsvarer ikke lenger med organisasjonens behov, og skaper lite verdi i et marked som er i konstant endring. Flere av informantene forklarer at det i et slikt marked er avgjørende å kunne samarbeide med kunden og reagere på endringer fremfor å følge en detaljert plan.

*Prosjekter er ikke spesielt smidig, og ligger tett opp til den klassiske vannfallsmodellen i Softwareutvikling, hvor man på forhånd definerer det man skal gjøre de neste årene, setter mål og legger klossene og planene fremover [...]. Det er ikke sikkert at det som ble satt mål på for flere år siden gir noen verdi lenger.*

*Prosjekt er et fyord, som det ikke går å si engang. Det er et ord vi ikke bruker. Selv når vi har ting som ligner prosjekter kaller vi det for initiativer [...]. Jeg tror rett og slett folk er skadet av sånn prosjekter ble gjort i gamledager i alle organisasjoner.*

Flere av informantene forbinder klassiske prosjekter med et oppdrag som overlates til andre som skal drifte det på vegne av organisasjonen, og viser til at de ønsker å være mer produktorienterte. Med produktorienterte menes det i denne sammenhengen at de som skaper produktene også burde drifte produktene, og løse de problemene som oppstår underveis.

*Det med prosjekt tror jeg handler om at flere var konsulenter tidligere. Konsulentoppdrag bygger opp en stor prosjektorganisasjon som gjør en jobb, leverer og går i produksjon et år senere. Så blir det kastet over veggen til noen som skal drifte det, og da lærer man ingenting underveis. De som skaper problemene får aldri lære eller fikse problemene siden det kastes over veggen til noen andre.*

Et fåtall av informantene påpeker at de bruker begrepet prosjekt i sine team, og viser til at tradisjonelle utviklingsmetoder forbindes med noe som går over lengre tid eller har et større omfang. De belyser imidlertid at de ikke arbeider prosjektbasert til vanlig, men at det forekommer i enkelte tilfeller hvor omfanget av et arbeid går på tvers av hele organisasjonen.

*Det er kun i de tilfellene vi vet, som da vi gikk fra å hoste løsningene på egne servere til en skyløsning fra Google. Det vil jeg kalle et prosjekt, siden vi visste akkurat hva vi skulle gjøre. Det var tidsbegrenset og det var egentlig ikke noe innsiktsarbeid underveis [...]. Det ble styrt som et prosjekt siden det gikk på tvers av hele organisasjonen, men bortsett fra det driver vi ikke med prosjekter sånn som man gjorde før. Vi driver ikke med vannfall.*

*Jeg tror nok det har litt med størrelsesorden å gjøre. At vi er nede på teamnivå og ikke nødvendigvis jobber på prosjekt, for det høres ut som vi da jobber på noe som er mye større. Vi har mye fokus på å ha veldig små leveranser, og med en gang man begynner å snakke om prosjekt høres det ut som noe en jobber med over ganske lang tid. Og det er litt det man har lyst å unngå.*

### 4.3.2 Bakgrunn for agile utviklingsmetoder

Agile utviklingsmetoder ble utviklet som et svar på kritikken mot tradisjonelle utviklingsmetoder. For å svare på raske endringer og økt usikkerhet i omgivelsene, har organisasjonen reorganisert seg fra å benytte tradisjonelle utviklingsmetoder til å utforske agile utviklingsmetoder. Agil transformasjon er en trinnvis tilnærming og ikke noe som kan skje over natten. Det er derfor en forutsetning med en grunnleggende forståelse av bakgrunnen

for organisasjonens smidige reise for å forstå hvordan organisasjonen har håndtert utfordringene med agil metodikk, og hvordan de har lyktes. Et interessant funn fra analysen var at tradisjonell utviklingsmetodikk ble oppfattet som en illusjon av kontroll.

*Da vi utviklet i 2005 ble det brukt klassisk prosjektmetodikk. Vi hadde konsulenter, tykke spesifikasjoner og ikke minst en illusjon av kontroll i prosjektet. Men de viktige tingene som gjorde at vi lyktes ble løst utenom disse planene. Men det var ingenting som var nyttig i den spesifikasjonen og vi rakk heller ikke å implementere den.*

*I 2006 var det mange planer og lite reell kontroll, så vi begynte å eksperimentere med Scrum. Resultatet var tydelig. Både utviklerne og ledelsen var mer fornøyde. Det var høyere kvalitet ved leveransene og større fremdrift i andre prosjekter.*

Da organisasjonen begynte å eksperimentere med agil utviklingsmetodikk, var verdiene og prinsippene fra det agile manifestet viktige drivere mot å bli smidig. Ledelsen leide inn eksperter som holdt foredrag for organisasjonen, og det ble etter hvert etablert en kultur for smidig utvikling. I starten var det sentralt med en viss struktur for å holde kontroll, og ledelsen kombinerte prinsippene i kombinasjon med standardisert Scrum som verktøy.

*Jeg vil si at det sitter litt i veggene. Innføringen gjorde vi på alle nivåer [...], i kombinasjon med prinsippene fra det agile manifest og smidig tenking. Det gjør at det er vår måte å tenke på.*

Etter at organisasjonen hadde anvendt standardisert Scrum med faste regler i et par år, ble flere team organisert kryssfunksjonelt, og fikk etter hvert mulighet til å velge metode selv. I arbeidet mot en smidig organisasjonskultur, var det ikke lenger så viktig å følge standard prosedyre for Scrum. Formålet var å optimalisere teamene til å ha færrest mulige avhengigheter og være i stand til å utføre oppgaver på egenhånd. Den agile utviklingsmetodikken tillater i dag teamene å arbeide på en helt annen måte enn tidligere, og flere av informantene mener at det bidrar til en bedre effektivitet. I tradisjonell utviklingsmetodikk som tidligere ble benyttet foregikk endringer i programvare trinnvis, og organisasjonen opplevde det som utfordrende å gå tilbake til en tidligere fase. Den utfordringen er fraværende i agil utviklingsmetodikk.

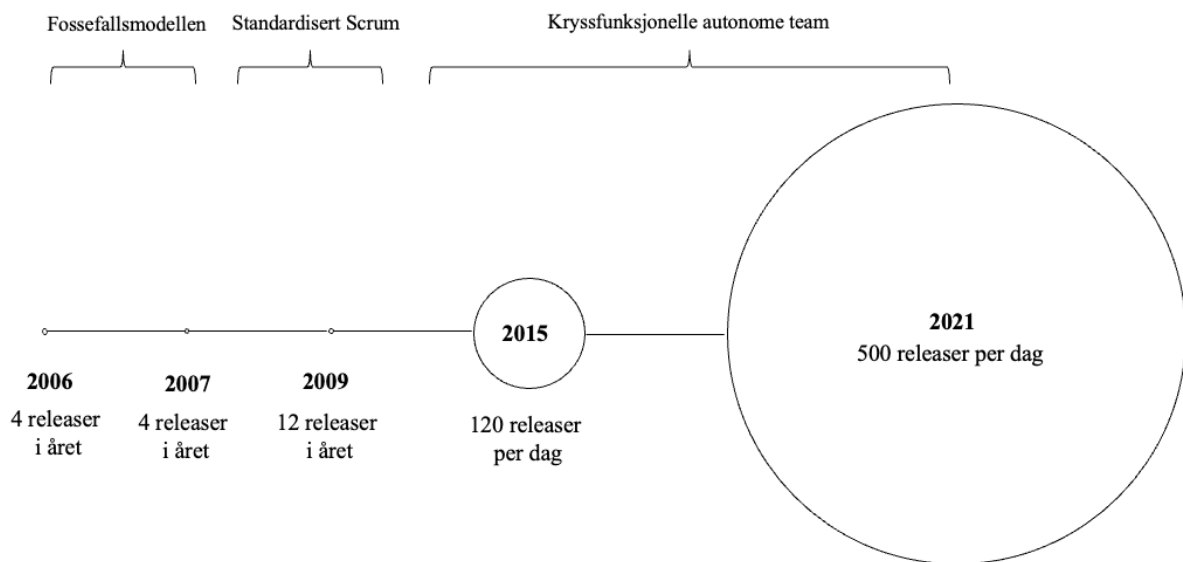
Videre har effektiviteten hatt stor betydning for hvordan organisasjonen fungerer i dag. Flere av informantene påpeker at organisasjonens utviklingsprosess ikke kan karakteriseres som

smidig dersom kode kun rulles ut i produksjon fire ganger i året. Dagens hastighet er betydelig høyere, og har ifølge flere av informantene hatt en innvirkning på organisasjonens suksess som et smidig etablert selskap i dag.

*En ting vi ikke skal glemme opp i alt dette er at vi tror nøkkelen til at vi lyktes var at vi skaffet oss muligheten til å release oftere og oftere [...]. Det var først i rundt 2015 når vi sluttet å tenke på hvor mange ganger vi skulle gjøre det i året vi gikk over til å tenke «ok, vi må gjøre dette hele tiden». Og i 2015 hadde vi 120 releaser om dagen.*

*Du trenger ikke teste like mye, fordi det går med en gang ut i produksjon, du får med en gang en feedback, og du kan endre og fikse ting med en gang [...]. Kan ta bort en del ting som er «waste», planlegge mindre, og du kan ha mye hyppigere og mindre endringer som gir mindre risiko for feil, og rulle forover i stedet for tilbake.*

For å gi en oversikt over organisasjonens reise mot å bli smidig, har vi utviklet en figur som illustrerer releasetakten fra 2006 til 2021:



Figur 11: Releasetakt fra 2006-2021.

### 4.3.3 Autonome team

Intervjudataene viser at det er nødvendig med fart og flyt for å kunne reagere på hurtige endringer i omgivelsene. Det nytter derfor ikke at ledelsen driver med «Micromanagement» lenger. I dag benytter teamene en bred variasjon av metoder, hvor ulike versjoner av Scrum, Kanban og Radical Focus fremstår som de vanligste. I tillegg er det vanlig med kombinasjoner av flere metoder. Analysen indikerer også at det ikke finnes en spesifikk metode som passer for alle, men at metodene tilpasses hvert enkelt team basert etter ønsker og behov.

*Det høres kanskje rart ut, men det er ikke så farlig for oss hvordan de jobber. Det er nok viktigere for teamlederne å finne ut hvordan de skal organisere og lede sine team. Det viktigste for oss er at de gjør de tingene som er sagt at er de viktigste, og gjør de på en rask og effektiv måte. Om de kaller det det ene eller det andre er ikke så farlig.*

Videre har ledelsen liten kontroll over hvilke ulike metoder som brukes i organisasjonen, og teamene står fritt til å eksperimentere og teste ut nye metoder uten at ledelsen griper inn. Dersom noen har en idé er det selv opp til teamet å vurdere hva de skal gjøre videre. Det er stor takhøyde, og det er opp til hvert enkelt team å løse det på en mest mulig effektiv måte. Teamledere har i denne sammenhengen stor beslutningsmyndighet, og trenger ikke å konferere med ledelsen i organisasjonen for å ta i bruk nye metoder. Teamene får dermed i stor grad mulighet til å eksperimentere med nye idéer, og lederne har tillit til at teamene tar ansvar for egne beslutninger.

*Det kan jeg helt ærlig si, jeg aner ikke. Jeg aner ikke hvilken metodologi hvert enkelt av de 30 teamene bruker [...]. Det er ikke slik at teamene kommer til ledelsen og foreslår om de skal endre metodikk. Det vil være teamleder og produkteier som selv setter seg ned og tenker. Hvis for eksempel en utvikler har lest seg opp på noe interessant så kan de bestemme seg for å teste det.*

Beslutningsmyndigheten fører til at teamene kan ta raskere beslutninger, uten at det må gjennom flere ledd i organisasjonen. Teamene vil da kunne svare raskere på endringer som oppstår i marked og produkt. Funnene indikerer at autonomien innad i teamene er høy, og at de med størst beslutningsgrunnlag bør ha myndighet til å ta beslutninger i teamet.



*Vi kan bestemme oss for å gjøre et eller annet basert på en type markedsinnsikt eller brukerinnsikt. Så hvis vi mener at dette er det viktigste så kan vi få den endringen ut i produksjon uten å være avhengig av så mange ledd.*

*Jeg ønsker ikke å ta så mange beslutninger selv, jeg ønsker å dytte alt ned så langt jeg bare kan [...]. Noen ganger må jeg selvfølgelig ta en beslutning og si at «sånn er det», men minst mulig og jeg tenker mer at jeg er en leder som tilrettelegger for at de har det de trenger [...]. Det er ikke ledere eller noen som skal ha større myndighet enn noen andre. Det må være den som har størst beslutningsgrunnlag.*

#### **4.4 Ledelse av en agil organisasjon (kontroll)**

Måten organisasjonen ledes på påvirkes av autonomien i teamene, men også i stor grad av organisasjonens kultur. En av informantene forklarer at en enten kan la kulturen vokse frem kaotisk, eller ta kontroll og systematisk dyrke frem en kultur for smidig utvikling. Flere av informantene forklarer videre at de jobber bevisst med dette, og at utøvelsen av begrepsforståelse er et sentralt element for hvordan kulturen dannes i selskapet. Analysen viser at begrepsforståelsen er viktig for å unngå misforståelser, og at det har blitt oppdaget at teamene har ulike oppfatninger av autonomi. Ledelsen legger derfor stor vekt på at alle i organisasjonen skal delta på kurs for å forstå begrepene som brukes. Det er også viktig for lederne at teamene har autonomi eller selvbestemmelse til å oppnå mål, men det krever at teamene har en felles forståelse for hva det innebærer.

*Du får ikke frie tøyler til å gjøre akkurat hva du vil. Lederne er jo der for å gi mål, mening og retning. Hvis ikke så trenger vi jo ikke lederne, da kan vi jo bare hive de rett ut også kan teamene gjøre akkurat hva de vil. Så vi mener jo ikke at det er kaos.*

*Erfaringen i [casebedriften] er at ord ofte får en annen betydning enn det var ment som, så ord kan være litt farlig. Vi kan godt bruke ord som smidig, agilt og lean og sånt, men vi merker at folk antar at det betyr noe i sin verden som fort fører til misforståelser [...]. Vi kjører jo en del kurs, og der har vi faktisk brukt en del tid på å definere ord istedenfor å anta at folk forstår det.*

Autonomiens «kaos» foregår ikke fullstendig ukontrollert, og det er viktig for ledelsen å gi retning og holde kontroll, samtidig som de klarer å se og ivareta de ansatte. For å håndtere

dette har organisasjonen utviklet en egen lederplattform. Lederplattformen bygger videre på organisasjonens fire verdier, i tillegg til to bærende elementer; å være *tydelig* og *ivaretakende*. Det å være tydelig innebærer å sette tydelige mål og retningslinjer for hva organisasjonen skal oppnå, samt å gi klare tilbakemeldinger. Det å være ivaretakende innebærer å være relasjonsorientert, i tillegg til å ta vare på og motivere de ansatte.

*Vi har en lederplattform med to bærende elementer som er bakgrunn for veldig mye av det vi gjør for lederutvikling, og det er tydelig og ivaretakende [...]. Vi har alle ulike behov, og vi er nødt til å være fleksible, vi er nødt til å være pragmatiske, og så må vi ha en god vektning i det å være tydelig og det å være ivaretakende.*

Organisasjonen har et stort fokus på at ledere skal mestre balansegangen mellom å være tydelig og ivaretakende. For å skape tillit blant de ansatte er det avgjørende at ledere er litt av begge deler. Det kommer frem i intervjudataen at både erfaringer og personlighet er av betydning for hvilken type ledelse som utøves, og at det er vanlig å ha overslag mot et av de to elementene. Balansegangen mellom det å være tydelig og ivaretakende oppleves derfor som utfordrende. Lederplattformen bistår lederne som en veileder til hvordan ledelse skal utøves, men setter også føringer rettet mot organisasjonens overordnede mål og strategier. En av informantene forklarer balansegangen på følgende måte:

*Du må være tydelig, du må kunne vise retning, sette retning [...]. Teamet ditt må vite hvilken vei de skal gå. Så må du være tydelig på forventninger og hvilke mål vi har for det arbeidet vi gjør. Men det er klart at hvis du blir for tydelig, så kan du bli veldig instrumentell, ikke sant, og så ser du aldri mennesket [...]. Vi øver mye på dette her da, oss ledere. Fordi som regel så har vi overslag den ene eller andre veien.*

#### 4.4.1 Ivaretakende ledelse

En konsekvens av at teamene i dag er mer autonome er at det kreves mer initiativtaking fra teammedlemmene enn tidligere. Det medfører at ledere ikke kun kan gi retning og sette mål, men også bør ha en ivaretakende rolle overfor teammedlemmene. I de følgende avsnittene vil det presenteres funn knyttet til ivaretakende ledelse. Vi vil først presentere funnene i lys av tillit og psykologisk trygghet, etterfulgt av kommunikasjon og rekruttering.

##### *Tillit og psykologisk trygghet*

Ivaretakende ledelse har fokus på å bygge og ivareta mellommenneskelige relasjoner, og er

avgjørende for å skape tillit og psykologisk trygghet i organisasjonen. Det fremkommer av analysen at det foreligger en høy grad av tillit og psykologisk trygghet i organisasjonen, hvilket støtter opp om den verdidrevne organisasjonskulturen og smidig organisering. Teamene påvirkes av hvor trygge teammedlemmene er på hverandre og sine ledere, og graden av tillit og psykologisk trygghet påvirker hvor godt teamene arbeider og presterer for å oppnå spesifikke mål. På spørsmål om hvordan det arbeides for å etablere tillit i teamene, beskriver to av informantene følgende:

*Vi må jo se på hvem som kan passe sammen, og hvem som har god kjemi. I det ene teamet jeg har nå har jeg to forskjellige folk som ikke spiller veldig godt sammen, og da må man bruke tid, for å få dem til å bli kjent og bygge tillit. Kan jo ikke stole på folk man ikke kjenner. Så hver uke har vi sosiale aktiviteter.*

*Jeg synes jo at tillit går mye på dette med psykologisk trygghet og følelsen av at ledelsen gir oss tillit til at [casebedriften] har et problem, og at vi skal løse det. Men jeg opplever også internt i teamene at det er stor tillit og at folk stoler på hverandre.*

#### *Ivaretagende kommunikasjon*

Selv om det generelt foreligger en høy grad av tillit og psykologisk trygghet i organisasjonen, er kommunikasjon tett knyttet til relasjonsbygging og ivaretagelse av de ansatte. En av utfordringene fra et ivaretagende perspektiv er samarbeid på tvers av team, og hvordan samarbeidet kan kommuniseres og organiseres på best mulig måte. Organisasjonens team består av en rekke ulike mennesker med ulike behov og ønsker, og informantene har ulike meninger om kommunikasjonen ivaretar teammedlemmene og teamene i tilstrekkelig grad.

*Og så tror jeg dette med å snakke sammen, ha god dialog og veldig god kommunikasjon og forstå på en måte hverandre i ulike utfordringer. Hvorfor bare ett team kan gjøre dette, og ikke dette for eksempel. Eller forstå hvorfor folk ønsker å prioritere sånn som de vil prioritere. Det tror jeg også er nøkkelen til et mye bedre samarbeid på tvers da.*

En av informantene påpeker at teammedlemmene stort sett er flinke til å gi beskjed om de trenger hjelp eller mangler noe i sin arbeidshverdag, i tillegg til å gi tilbakemelding på om noe er bra. En annen informant fremhever at det kan være nyttig å snakke om personlig utvikling i selskapet på medarbeidersamtale, som følge av at noen trenger en ekstra dytt fra leder i stedet for å ta initiativ på egenhånd.

*Hvis man har problemer så er det jo kommunikasjon som viktig. Men jeg tror jeg ville satt psykologisk trygghet helt øverst, men det henger jo litt sammen også. Fordi for å tørre å prate om det som er vanskelig så må man føle seg trygg.*

#### 4.4.2 Tydelig ledelse

Tydelig ledelse bygger hovedsakelig videre på den tredje verdien i organisasjonskulturen, og handler om å sette tydelige mål som gir retning til hva teamene skal oppnå. Formålet med tydelig ledelse er å motivere og sikre at teamene hele tiden jobber mot å oppnå organisasjonens overordnede mål.

##### *Målstyring for retning og kontroll*

I analysen av innsamlede dokumenter fremgår det at hensikten med å styre organisasjonen etter ambisjoner og mål, er å finne ut om det er mulig å oppnå forventede resultater. For å kunne kartlegge og identifisere hvordan de ulike teamene arbeider, har målstyring blitt et avgjørende verktøy. Målstyring har videre bidratt til at organisasjonen har en oversikt over progresjonen for måloppnåelse i teamene, og lederne kan gripe inn der det er behov for bistand. På denne måten forsøker organisasjonen å unngå at det oppstår kunnskap- eller kompetansegap. Det er også viktig at det foreligger en felles forståelse for hvilken retning en skal arbeide mot, og at ambisjonene i teamene er i tråd med øvrige strategiske ambisjoner. Blant informantene er det en generell oppfatning om at målstyring er viktig for at ledelsen skal kunne gi retning og ha kontroll. Det er derfor et stort fokus på å sette tydelige mål og sikre en tilstrekkelig koordinering mellom teamene.

*Alle målene vi setter i teamet vårt må være koblet opp mot strategien. Men det er jo mål som handler om effekter vi skal skape, og det er veldig avhengig av hva produktet er, og hvor modent produktet er for hvor detaljerte de målene blir.*

Ledelsen ønsker at teamledere skal fokusere på ambisjoner og nøkkelresultater, og at teammedlemmer skal ha høy grad av autonomi til å komme med idéer og handlinger som kan gi ønskede resultater. Det gjennomgående fokuset på å følge overordnede mål og strategier innebærer en felles prioritering av hva som skal gjøres til enhver tid. Prioriteringsplanen medfører at det jevnlig gjøres målinger på effekten av tiltak som gjennomføres. Tidsfristene som følger prioriteringene er av stor betydning for å oppnå ønskede mål, men det foreligger ingen straff dersom fristen ikke nås. Da er det opp til teamene å diskutere om de har tatt riktige beslutninger underveis, og hvordan de kan prioritere annerledes for å oppnå målene. Dersom

det ikke er mulig å gjøre noe annerledes, går en videre til neste sak på prioriteringslisten. Med en agil utviklingsmetodikk arbeider organisasjonens team i relativt korte perioder per oppdrag som skal gjennomføres. Det er derfor ikke kritisk dersom mål ikke oppnås så lenge det tas en evaluering på hvorfor, og hvordan en eventuelt kunne gjort det ved en senere anledning. En slik tilnærming har sammenheng med verdien takhøyde, og at teammedlemmene skal ha rom for å prøve og feile.

*Det er jo fokus på resultater, men og veldig fokus på det å kunne måle og si hva slags effekt et tiltak har hatt, og kunne vise til på en måte tall som beviser at dette har fungert. Så det er mye frihet ja, men også fokus på resultater vil jeg si.*

Det fremkommer av analysen at det er leders rolle å gi retning, sette mål og utvikle strategier. En av informantene påpeker imidlertid at teammedlemmer ikke alltid har oversikt over prioriteringene, og at det til tider oppleves som en utfordring å ikke få tilstrekkelig med tid til å gjennomføre saker i forhold til det som var forventet. Utover dette er det enighet om at teamene har stor beslutningsmyndighet, hvilket resulterer i anvendelsen av flere metoder i organisasjonen til enhver tid. I analysen kommer det videre frem at lederne må være enda tydeligere og følge opp teamene på en bedre måte. Agil utviklingsmetodikk øker fart og flyt i arbeidsprosesser, og målstyring uttales som en viktig byggekloss for å måle og sikre effektivitet.

*Agile hjelper med å få opp farten og gjøre ting raskere. Derfor har vi vært veldig opptatt av målstyring. Altså prioritere de rette tingene. Det hjelper ikke å gjøre feil ting veldig fort. Tvert imot, så derfor var vi veldig opptatt av målstyring.*

*Jeg tror nesten alle jobber med en eller annen form for kontinuerlig forbedring der man snakker om «hvordan går det», «hva gjør vi bra», «hva skal vi gjøre annerledes» som er noen ting [...] målstyring ligger dypt i [casebedriften].*

### *Tydelig kommunikasjon*

Majoriteten beskriver at kommunikasjonen i organisasjonen stort sett er klar og tydelig, men noen av informantene påpeker også at det foreligger utfordringer knyttet til kommunikasjonen mellom ledelsen og teamene. Hvordan ledelsen kommuniserer mål og strategi er av stor betydning for de ansatte i henhold til hva en skal arbeide mot, og det vektlegges av flere at den overordnede kommunikasjonen kan forbedres. Det å være tydelig i kommunikasjonen knyttes

videre opp til at ledere i agile team også er en del av teamet i tillegg til sin ledelsesfunksjon. Det er derfor viktig å kommunisere på en tydelig måte og at en samarbeider for å nå et felles mål. Flere av informantene påpeker imidlertid at en kan unngå misforståelser dersom en kommuniserer tydeligere, og at dette er en pågående utfordring:

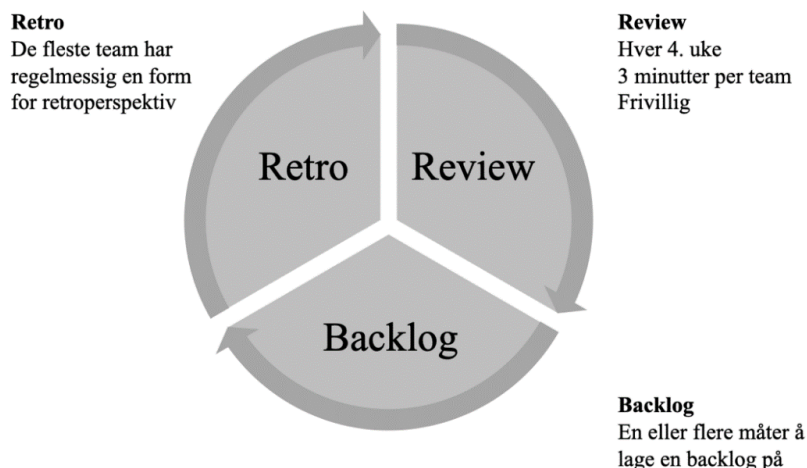
*Vi har nok en vei å gå på kommunisering av mål for eksempel, og strategi. Litt sånn den der overordnede [...] hvorfor gjør vi egentlig det vi holder på med. Den kommunikasjonen er nok mindre tydelig nå.*

Som følge av innføringen av agil metodikk på flere arenaer enn kun i produktutvikling, har teamene begynt å snakke med hverandre på en annen måte enn tidligere, og kommunikasjonen bidrar til en bredere forståelse av hverandres utfordringer.

*Hvis jeg som produsentdirektør gjør noe mot teknologi, hvilke konsekvenser har det for salg? Det har man på en måte begynt å forstå litt mer av nå, så nå snakker vi mye mer sammen og har mer kommunikasjon og dialog rundt for eksempel produktutvikling eller lansering av nye produkter.*

#### 4.4.3 Læring

Læring inneholder elementer fra både tydelig og ivaretagende ledelse, og det er derfor hensiktsmessig å plassere funn knyttet til læring i et eget avsnitt. Med ulike læringsformer bidrar organisasjonens ledere til at de ansatte blir sett og hørt i løpet av en arbeidshverdag. Det er også en tydeliggjøring av hvor en har kommet og hva en arbeider mot. Teamene benytter i dag flere ulike agile metoder, men det er fortsatt vanlig å benytte seremonier fra Scrum-metodikken. Figuren under gir en enkel illustrasjon over hvordan de ulike seremoniene som benyttes i dag fungerer. I det følgende vil de tre ulike seremoniene presenteres kort i lys av studiens funn.



Figur 12: Oversikt over organisasjonens seremonier fra Scrum

### *Retrospektiv*

De fleste team har regelmessig en form for retrospektiv, ofte forkortet til «retro», som forsøker å gi en systematisk måte å drive kontinuerlig forbedring på. Informantene forteller imidlertid at det er ønskelig at problemer tas opp med en gang de oppstår, og at de ikke bør utsettes til neste gang det er retro. Oppfatningen blant informantene er likevel at seremonien er nyttig.

*Det vi gjør mye av er det vi kaller for retrospektiv. Det vil si at vi har læringsmøter med en viss takt, eller etter at noe er lansert eller et eller annet prosjekt er ferdig. Så har vi en ganske strukturert metode for å lære av ting som går bra og dårlig, og prøver å få til en kontinuerlig forbedringskultur.*

*Det er på en måte win-win vil jeg si, at folk er selvdrevne og tester ut ting. Og alt fungerer jo absolutt ikke. Men da har vi retro til å plukke opp det og endre kursen. Bærebjelkene i prosessene er jo disse retrospektivene hvor vi går gjennom hva som har fungert.*

### *Review*

Videre arrangeres det en review på tvers av organisasjonen, hvor alle team får tre minutter til å presentere hva de har fått til siden sist, og hva de styrer mot. Informantene forklarer at review i organisasjonen er en kortversjon av den opprinnelige Scrum-seremonien, og at den fungerer bedre enn tidligere reviews ved at den gir et overblikk over hva som foregår i organisasjonen.

## *Backlog*

Teamene har også en eller flere måter å drive backlog på, hvilket innebærer å lage en liste over hva som skal gjøres og prioritere listen i en ordnet rekkefølge.

*Og så har vi review en gang i måneden hvor produksjefen burde si hvilke KPIer de følger, hvordan det går med dem, og hva de har levert. Så det eskalerer jo på den måten at man må ha oversikten. Prinsippet er at de prioriterer det som er viktig, og så jobber teamene og produksjefene med hva vi gjør og forteller om det.*

Det er enighet blant informantene om at kompetanseutvikling er den enkeltes ansvar. I analysen kommer det frem at rekrutteringsprosessen i organisasjonen preges av et ønske om å ansette mennesker som har nok drivkraft til å utvikle seg selv, og inntrykket om eget ansvar for læring vedvarer i samtlige intervjuer. Flere av informantene beskriver at det foreligger en høy grad av frihet til å utvikle seg og lære det en selv ønsker å forbedre i egen arbeidshverdag. Det kommer blant annet til uttrykk på følgende måte:

*Det er ikke jeg som skal komme og fortelle det til de, men jeg må være med å hjelpe de på at det er mulig da [...]. Fostre litt den nysgjerrigheten og finne et par sånne arenaer hvor en får tid til å lære seg nye ting.*

Det er gjentakende blant informantene at kursdeltakelse for å utvikle egen kompetanse er opp til hver enkelt og ikke ledelsesstyrt.

*Hvis du ønsker å skifte fagfelt eller bevege deg i en annen retning så er vi åpne for det, men du må selv ta initiativ til det, så kan [casebedriften] støtte deg økonomisk. Men det er ingen som kommer og sier «jeg har meldt deg på et kurs, du må gå på det kurset».*

Selv om det er mye autonomi i teamene når det gjelder læring, foreligger det også en viss grad av organisert kompetanseutvikling i organisasjonen. Som nyansatt er det lagt opp til et bestemt opplegg med grunnleggende opplæring, hvor en blant annet får tilgang til en onboardings-applikasjon. Applikasjonen inneholder informasjon om organisasjonen og enkelte mindre kurs, i tillegg til at de nyansatte gjennomgår et obligatorisk kurs i målstyring. Det sikrer at alle nyansatte har likt kompetansegrunnlag i organisasjonen fra starten av.

*Alle som jobber i [casebedriften] har vært på kurs med oss i både målstyring, og veldig mange også i det som kalles fart og flyt, som er prosesshåndtering og prosessflyt.*



Videre er det samlede inntrykket etter gjennomføring av intervjuene at organisasjonen gjennom flere år med smidig tankegang bruker mye tid på begrepsavklaring for å sikre et gjennomgående likt kunnskapsgrunnlag i hele organisasjonen. Evnen til å lære opp de ansatte til å ha en grunnleggende forståelse for hva som gjøres virker ifølge flere av informantene å være en sentral faktor for hvorfor organisasjonen har lyktes med implementering av agil metodikk.

*Vi sender en del folk på konferanser, men er kanskje enda mer opptatt av at folk snakker på konferanser, fordi det er ekstremt lærerikt for dem og for så vidt for oss, for vi kan bruke de tingene internt også. Vi bruker ikke så mye kurs, i hvert fall ikke eksternt.*

*Vi er mer opptatt av å lære enn å sette noe straff på det. Hvis du klarer å gjøre noe som tar ned hele [casebedriften] og i tillegg rekker opp hånden og sier «sorry», da har du vært modig og tatt ansvar [...]. For at folk skal tørre å gjøre de vanskelige tingene, må det være lov å feile.*

#### 4.4.4 Rekruttering

Rekruttering er en viktig lederoppgave for at teamsammensetningen i agile team skal fungere. Intervjudataen viser at det ikke nødvendigvis ansetter de med best fagkompetanse, men at det viktigste er å finne medarbeidere med gode samarbeidsevner. Videre er tillit et viktig moment, og en forutsetning for at ledelsen skal kunne stole på at organisasjonens overordnede mål blir nådd. I takt med endringer i markedet er det også sentralt at det tas hensyn til kandidatens endringsvillighet ved rekruttering. Det ultimate målet er å finne en teamsammensetning av ulike mennesker som kan samarbeide og diskutere for å finne gode løsninger.

*Du må kunne faget ditt, men vi er ikke nødvendigvis opptatt av å [ansette] den beste. Det kan godt hende at vi [ansetter] den fjerde beste fordi vi har lyst til å samarbeide og den har gode samarbeidsskills [...]. Ja, du må kunne samarbeide.*

*Det blir et mer spennende samarbeid og dynamikk i et team som er satt sammen av forskjellige mennesketyper. Jeg merker det selv også, at jeg liker å jobbe med mennesker som ikke er helt like som meg. Da får man utfordret hverandre, får gode diskusjoner og løsninger.*

Rekrutteringen outsources ikke, og det brukes mye tid på å finne de riktige medarbeiderne. Rekruttering av nye ansatte skjer på bakgrunn av et samarbeid mellom leder og HR, som sammen forsøker å finne kandidater med ulike personlighetsprofiler og kompetanse.

## 4.5 utfordringer i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll

I datainnsamlingen kommer det frem flere ulike synspunkter rundt den agile metodikken og hvordan denne anvendes i praksis i de ulike ledelsesrollene. Den smidige organiseringen virker videre å ha en sammenheng med organisasjonens fleksibilitet. En av informantene påpeker at metodene i seg selv ikke er det største problemet i organisasjonen. Målstyring og prioritering er derimot en gjennomgående utfordring, og kan være utfordrende når man ikke har en streng og overordnet kontroll. Organisasjonens ledelse forsøker å sette åpne og overordnede mål, og ønsker at teamene selv skal ta beslutninger, men balansegangen er krevende å mestre i praksis. Det kan ikke settes for stramme rammer, men for åpne rammer vil også kunne medføre en risiko for at teamene går i færre retninger enn de burde, eller ikke går i samme retning i det hele tatt. Formålet med den smidige organiseringen er dermed et forsøk på å balansere autonomi og ledelse. To av informantene beskriver organiseringen som følger:

*Hvorfor skal man bruke et halvt år på å lage en strategi? Det er ikke smidig i det hele tatt. Og hvorfor organiserer vi alltid selskaper funksjonelt? På tvers av prosesser, istedenfor langs? Dette ligger i ledelseskulturen, eller i litteraturen for den saks skyld [...]. Men er veldig ubalansert fokus på ressurseffektivitet og ikke flyteffektivitet.*

Målstyringen i organisasjonen preges av at teamene arbeider kryssfunksjonelt, hvilket kan være problematisk når det benyttes ulike metoder i teamene. En av informantene påpeker at målstyring og prioritering er en stor utfordring når en arbeider kryssfunksjonelt, og at det også oppleves som utfordrende å ikke ha fullstendig kontroll i en slik situasjon.

*Når det er mål som settes på tvers blir det automatisk mye vanskeligere. Og kanskje ekstra vanskelig dersom de driver med forskjellige prosesser eller metoder [...]. Hvis noen driver med Radical Focus og planlegger på mandag, og noen andre driver mer Kanban og Pull-basert så blir det litt ekstra overhead.*

Helt siden organisasjonen ble grunnlagt har organisasjonskulturen vært preget av hyppige endringer, og blitt stadig mer smidig organisert. Med den smidige organiseringen følger også

en utfordring med å finne en balansegang for hvor mye ledelsen skal involveres i beslutninger som tas innad i teamene. Det har likeså en påvirkning for hvordan rekruttering gjennomføres i organisasjonen. I en agil organisasjon kan det være nødvendig med andre egenskaper hos de ansatte enn ved anvendelse av tradisjonell metodikk, og det krever en endring i hvem som ansettes til de ulike teamene, og hvordan teamene struktureres.

*Vi har sluppet fleksibiliteten ut av flasken. Det blir veldig vanskelig å dytte den inn igjen, så vi må jo liksom løse det på et eller annet vis. Jeg tror liksom gode samarbeidsevner og det å være endringsvillig, det er nok viktige ting. Man har alltid vært klar over at det skjer endringer hele tiden, men nå skjer det enda fortere. Så nå har det blitt en egenskap vi er opptatt av. Mye mer enn det vi var før.*

*Det å ha litt mer stabilitet i teamene, og det å få de litt sånn mer tunet til å fungere bra er viktig, og så ser vi også at det er det folk foretrekker. Selv om lederne hadde stor fleksibilitet til å bytte på ting, så skjedde det ikke, fordi folk liker å jobbe i team, de liker å bygge relasjoner.*

Intervjudataen viser imidlertid at det tar tid for teammedlemmene å tilpasse seg overgangen til agile metoder, og flere team som nylig har gått over til Scrum-metodikken forteller at det kom som et sjokk. Dataene viser at teammedlemmene ikke var vant med målstyring eller logging av aktiviteter på den nye måten, og satt igjen med en oppfatning om at de ble kontrollert fremfor å få friere tøyler. En av informantene forklarer dette på følgende måte:

*Det å komme over til meg, det var et stort sjokk. Da vi hadde prøvd å innføre Scrum i nesten tre måneder var det veldig stor aversjon mot å begynne med Scrum, fordi de føler at vi skal kontrollere de på alt de gjør.*

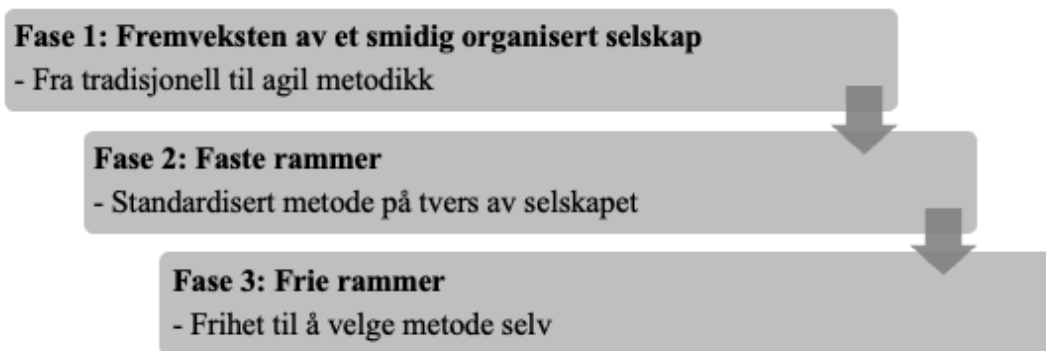
## 5. DISKUSJON

I dette kapittelet diskuteres de mest sentrale funnene fra *kapittel 4 Funn* i lys av studiens forskningsspørsmål og teorigrunnlag, presentert i *kapittel 2 Teori*. Som følge av at det foreligger lite litteratur spesifikt knyttet til ledelse av agile selskaper, finner vi det hensiktsmessig å diskutere elementer som kan ha bidratt til selskapets suksess med agil ledelse og organisering av agile team; autonomi, ledelse, målstyring, tillit, psykologisk trygghet og organisasjonskultur. Formålet er å få dypere innsikt og forståelse for hva som bidrar til at selskapet har lyktes. Videre vil studien kunne bidra til ny innsikt til eksisterende litteratur om ledelse og organisering av agile team.

Basert på den empiriske analysen har vi funnet flere interessante funn som er verdt å fremheve. Kapittelet innledes med å diskutere hvordan fremveksten av en smidig organisering har vært avgjørende for selskapets suksess. Her vil vi diskutere smidig transformasjon som en trinnvis tilnærming, og utdype hvordan ledere kan kontrollere spenningen mellom kaos og kontroll i reisen mot å bli mer smidig. Videre diskuteres hvordan ledelse utøves i spenningsmomentet mellom kaos og kontroll, før vi diskuterer hvordan organiseringen av agile team er i dag. Avslutningsvis diskuteres hvilke praktiske implikasjoner studien har, studiens begrensninger og hvordan studien kan bidra til videre forskning.

### 5.1 Agil transformasjon – en trinnvis tilnærming

I litteraturen fremgår det at en agil transformasjon ikke er noe som skjer over natten (Brosseau et al., 2019). Det var også tilfellet for selskapet, som gradvis har beveget seg i retning mot å bli mer smidig. Studiens funn er i tråd med litteraturen, som indikerer at en trinnvis tilnærming bør ligge til grunn for å lykkes med en smidig transformasjon. Som analogien i *kapittel 4.2 Hovedfunn* illustrerer, må etablerte selskaper mestre balansen mellom kaos (autonome team) og kontroll (ledelse). For at balansen skal opprettholdes, kan det ikke legges for mye vekt på den ene siden, uten at det legges vekt på den andre. Det vil si at det må etableres et element av kontroll før teamene kan bli mer autonome. Dette delkapittelet diskuterer hvordan etablerte selskaper gradvis kan organiseres og ledes mot å bli smidig. Den agile transformasjonen kan deles inn i tre faser, som beskrevet i figur 13 under.



*Figur 13: Agil transformasjon - en trinnvis tilnærming.*

### 5.1.1 Fremveksten av et smidig organisert selskap

I teorikapittelet ble det fastslått at formålet med agil metodikk er å forenkle den tradisjonelle utviklingsprosessen (Denning, 2016; Anderson, 2004). Det samsvarer med funnene i studien, som viser at agile utviklingsmetoder vokste frem som et svar på kritikken mot tradisjonelle metoder. Teknologisk utvikling og radikale endringer var hoveddriverne for transformasjonen, og agile team ble en forutsetning for at å imøtekomme raske endringer i omgivelsene. Det støttes av litteraturen fra det agile manifestet, som fastslår at det er viktigere å svare på endringer fremfor å følge en bestemt plan (Beck et al., 2001). Ved innføring av agil metodikk, gikk teamene i organisasjonen fra å forholde seg til detaljerte planer, til å ha stor frihet og en selvstyrt form for ledelse. Agile metoder ga dermed teamene friere tøyler og større beslutningsmyndighet. Dette medførte større fleksibilitet og kreativitet, men mindre kontroll over prosessene enn tidligere, som i denne konteksten blir referert til som kaos. Funnene viser imidlertid at en viss mengde kaos anses å være sunt, da det gjør organisasjonen og teamene i stand til å hurtig kunne reagere på endringene i omgivelsene.

Intuitivt forbindes gjerne den tradisjonelle metodikken med omfattende planlegging og en kontrollert struktur, da fossefallsmodellen består av lineære sekvensielle faser og tunge dokumentasjonsdrevne prosesser (Royce, 1970). Et interessant funn fra analysen viser imidlertid at fossefallsmodellen ble ansett som en illusjon av kontroll når den ble anvendt i selskapet. I teamene ble det satt av mye tid til planlegging i forkant av prosjektene, men prosjektenes fremgang var ofte tregere enn utviklingen i omgivelsene. Spesifikasjonene ga kunden lite verdi, og det ble knapp tid til å gjennomføre implementeringene. Funnene støttes av Royce (1970) og Cobb (2011), som kritiserer den tradisjonelle fossefallsmodellen og

forklarer at den antar at omgivelsene rundt er stabile. Det kan tyde på at det som skulle være en kontrollert form for metodikk ikke ble oppfattet som reell kontroll, og at strukturen skapte mer kaos enn kontroll.

Videre kan kritikken mot tradisjonelle utviklingsmetoder og fremveksten av agile utviklingsmetoder støttes opp mot litteraturen fra det agile manifestet. Det fremgår i analysen at det agile manifestet var en sentral driver for organisasjonens reise mot å bli smidig. Det agile manifestet fremhever at agile metoder har et større fokus på personer og samspill, samt et godt samarbeid med kunden (Beck et al., 2001). Fokuset på personer og samspill kan knyttes opp mot teamenes struktur, som i selskapet er kryssfunksjonelle og autonome, og ikke drevet av en streng hierarkisk struktur. Funnene støttes også opp mot litteraturen i den forstand at det er avgjørende å samarbeide med kunden for å kunne reagere raskere på endringer (Beck et al., 2001). Det argumenteres videre av Beck et al. (2001) at en altfor omfattende dokumentasjon kan være medvirkende til at prosesser forsinkes som følge av unødvendig tidsbruk. For organisasjonen ble det ved innføring av agil metodikk derfor viktigere å ha et produkt som fungerer til enhver tid fremfor et forsinket produkt, som følge av omfattende dokumentasjon.

Den første fasen av den agile transformasjonen handler om å anerkjenne behovet for en endring, og forstå nytten av en smidig utviklingsmetodikk. Med det menes å se verdien av en friere struktur som kan bidra til at ting skjer i et raskere tempo enn tidligere. Det nytter imidlertid ikke å følge trenden om å bli agil dersom det ikke er innforstått i selskapet hva den agile tilnærmingen dreier seg om. For at det skal være mulig, er det nødvendig med tillit til at teamene tar beslutninger selv, og at ledere tør å slippe opp noe av kontrollen.

### 5.1.2 Faste rammer - standardisert metode på tvers av selskapet

Funnene i studien er i samsvar med analogien om en vektning mellom kaos og kontroll, og viser at det er sentralt med en viss struktur for å holde kontroll i overgangen fra tradisjonelle til agile metoder. I begynnelsen ble det innført standardisert Scrum på tvers av hele selskapet, i kombinasjon med verdiene og prinsippene fra det agile manifestet. Selskapet så trolig behovet for å gjøre en endring, men ønsket en fast struktur ved innføringen av en ny metodikk. Det kan tyde på at det måtte forankres mer kontroll i selskapet, før det kunne legges mer på vekt på autonomi ved å slippe opp kontrollen. Analysen viser at flere team slet med å omstille den nye metoden, og er i tråd med litteraturen, som viser til at flere organisasjoner har utfordringer med å implementere det agile tankesettet (van Manen & van Vliet, 2014).

Funnene viser at organisasjonskultur er viktig for å lykkes med den smidige tilnærmingen, og fungerer som en reguleringsmekanisme i balansen mellom kaos og kontroll. Det er i tråd med Desouza og Evaristo (2006) som fastslår at bruken av metoder i stor grad avhenger av organisasjonskulturen. Selskapets kultur er i kontinuerlig endring, og påvirkes av bransje- og markedsforhold. Verdiene er imidlertid stabile, og har vært konstante siden selskapet ble etablert. Et interessant funn er at selv om kulturen endres, er verdiene alltid stabile og fungerer som bærebjelker for alt organisasjonen gjør. Ifølge Rigby, Sutherland og Takeuchi (2016) vil mange etablerte organisasjoner ha utfordringer med å tilpasse seg det agile. Verdigrunnet i organisasjonen kan derfor ha bidratt som et stabiliserende element, for organisasjonens suksess i den smidige reisen. Det fremgår av analysen at det brukes mye tid på begrepsavklaring i organisasjonen, og at felles forståelse blir sett på som en forutsetning for å lykkes med en agil transformasjon. Forståelsen for begreper kan i litteraturen knyttes til Cobb (2015), som beskriver transparens som en sentral del av et agilt samarbeid. I starten av den smidige transformasjonen viser funnene en manglende transparens, og kulturen måtte forankres på en bedre måte. For å etablere en felles forståelse ble det blant annet holdt kurs for hele organisasjonen. Funnene tyder på at det er viktig å inkludere alle nivåene i organisasjonen for å legge fundamentet for en slik transformasjon. Begrepsforståelsen har som formål å minimere misforståelser, og det er derfor sentralt fra et lederspesspektiv at alle nivåer i organisasjonen gjennomgår de samme grunnleggende kursene.

I litteraturen er det imidlertid mangelfull evidens om begrepsforståelse som en påvirkende faktor for suksessen av agil ledelse og dens organisering. Det er derfor interessant at begrepsforståelse tillegges så mye vekt i organisasjonen som studeres, og denne studien kan potensielt bidra til å dekke gap i forskningen.

### 5.1.3 Frie rammer - frihet til å velge metode selv

Etter hvert som det ble etablert en felles forståelse på tvers av organisasjonen og ledelsen så verdi av en mer agil tilnærming, ble rammene gradvis friere. Teamene fikk mer ansvar for å ta beslutninger knyttet til ønsket metodikk på eget initiativ. Det ble dermed ikke like viktig å følge standardisert Scrum lenger, og teamenes evne til selvstyre fikk større oppmerksomhet. Selv om autonomi fikk et større fokus, hadde organisasjonen over lengre tid bygget opp en kontrollfunksjon gjennom målstyring. Det vektlegges i stor grad at organisasjonens ansatte skal ha en gjennomgående felles forståelse for overordnede strategier og mål. Det kan tyde på at selskapet ønsket mer tyngde på kontrollsiden av vekten, før det rammene ble friere.

Målstyring og autonome team har hatt en stor påvirkning for hvordan organisasjonen har tilnærmet seg den agile transformasjonen. I dag fremstår organisasjonen som et stabilt selskap, med en etablert kultur som fundament for måten å arbeide på. Lederne har mindre oversikt over hvilke metoder som benyttes og hvordan teamene arbeider enn i starten av transformasjonen. Funnene viser imidlertid at de har mer reell kontroll med målstyring enn tidligere, da det ble benyttet den tradisjonelle fossefallsmodellen. Målstyring som verktøy for kontroll diskuteres ytterligere i *kapittel 5.3 Ledelse i balansen mellom kaos og kontroll*.

Det fremgår av Bäcklander (2018) at ledere blir utfordret til å kartlegge hva som skal struktureres, og hvordan omgivelsene rundt fremstår som komplekse og konkurransedyktige. Omstruktureringen fra tradisjonell til agil metodikk foregikk på alle nivåer i organisasjonen, og kan oppsummeres med at lederne beholdt kontroll, mens teamene fikk friere tøyler. Det kan derfor virke som at selskapet fra tidlig fase var opptatt av å finne en balansegang mellom kaos og kontroll. Selskapets beslutning om å først innføre standardiserte rammer for agil metodikk for å gradvis slippe opp noe av kontrollen, kan tyde på at det var ønskelig med et fundament før det var rom for mer fleksibilitet. Organiseringen av agile team slik den fremstår i dag diskuteres i *kapittel 5.3 Organisering av agile team*.

## **5.2 Ledelse i balansen mellom kaos og kontroll**

Studiens funn viser at tydelig og ivaretakende ledelse er sentrale lederstiler for å balansere kaos og kontroll. Ledere tenderer til å være mest rettet mot et av elementene. Analysen viser imidlertid at det å kunne balansere elementene er essensielt for utøvelse av agil ledelse. Det støttes av Greg og Lindman (2020), som hevder at balansegangen mellom oppgave- og relasjonsorientert atferd er relevant når det gjelder valg av lederstil i en organisasjon. For å lykkes med agil ledelse kan det trekkes paralleller til det femte og det eneste prinsippet fra det agile manifestet som sier noe om ledelse: «*Bygg prosjektet rundt motiverte personer. Gi dem miljøet og støtten de trenger, og stol på at de får jobben gjort*» (Beck et al., 2001). For at agile team skal fungere i praksis, betyr det at ledelsen må tørre å slippe opp og gi tillit til teamene, som samsvarer med *ivaretakende ledelse*. På den andre siden krever det en viss kontroll over autonomiens kaos, som kan oppstå dersom det blir veldig autonomt. For å sikre en viss kontroll viser funnene at det er viktig med *tydelig ledelse* ved hjelp av målstyring. Balansen mellom kaos og kontroll gjenspeiles i selskapets ledelse, og diskuteres videre i dette kapittelet.



## 5.2.1 Ivaretagende ledelse

Ivaretagende ledelse er sentralt for at agile team skal fungere til sin hensikt. Det forutsetter at teamene er autonome, og krever mer initiativtaking enn tidligere. I dette delkapittelet diskuteres ivaretagende ledelse i lys av teori om psykologisk trygget, tillit og kommunikasjon. For det første viser analysen at ivaretagende ledelse er viktig for å bygge psykologisk, og fremstår videre som en forutsetning for å lykkes med det smidige tankesettet. Psykologisk trygghet vil ifølge Frazier et al. (2017) bidra til å skape et arbeidsmiljø hvor oppfatningen av mellommenneskelig risiko er minimal. Med det menes at teammedlemmene skal kunne tørre å ta initiativ og være ærlige med hverandre, uten at det medfølger konsekvenser. Dette er i tråd med funnene knyttet til kommunikasjon, og prøving og feiling i teamene. Det kan videre bidra til takhøyde for eksperimentering og personlig utvikling, og er i tråd med litteraturen som fremhever åpenhet og tillit som sentralt for en god organisasjonskultur (Anderson & Schragenheim, 2004). Det kan videre antyde at det foreligger en høy grad av psykologisk trygghet i teamene, og at det er en forutsetning for å kunne være autonome.

For det andre viser analysen til at tillit har sammenheng med autonomi, og at ledere i autonome team må ha tiltro til at teamene presterer etter beste evne. Funnene fra analysen indikerer at det har tatt lang tid å opparbeide tillit hos ledelsen, for at teamene selv kan ta ansvar for beslutningstaking. Selskapet som studeres har en høy grad av autonomi og må ikke gjennom flere ledd i organisasjonen for å ta beslutninger. Det støttes av Stray et al. (2018) som fremhever at det kan medføre at tilliten blir mangelfull. Ledelsen må kunne stole på sine ansatte, og tillit virker som en sentral suksessfaktor for å kunne slippe opp kontrollen og gi mer autonomi til teamene. Funnene viser at selskapet har et arbeidsmiljø preget av høy grad av tillit og psykologisk trygghet. Det kan tyde på at selskapet har mestret å bygge opp en sterk organisasjonskultur basert på et trygt arbeidsmiljø.

Balansen mellom kaos og kontroll medfører også en spenning knyttet til stabiliteten i teamene. Agil metodikk legger i større grad vekt på mennesker, og samspill mellom mennesker fremmer ifølge Beck et al. (2001) en høyere grad av effektivitet. Det fremgår av analysen at agil metodikk gir teamene i organisasjonen høy grad av autonomi og fleksibilitet for beslutningstaking. Det er likeså betydningsfullt å bygge relasjoner i teamene, og teamene kjennetegnes ved å foretrekke stabilitet. Det kan tyde på en spenning mellom det kaotiske med autonomien og fleksibiliteten på den ene siden, og stabile relasjonsorienterte mennesker på den andre siden. Teamene har et gjennomgående fokus på å bygge relasjoner, basert på

kommunikasjon og tillit. Det støttes av Newman (2019) som fremhever det å tørre å uttrykke bekymringer, og komme med tilbakemeldinger, som bidragsytende for å oppnå en psykologisk trygghet i teamene. Det kan tyde på at ledelsen legger til rette for åpenhet og god kommunikasjonsflyt i teamene. I tråd med de overordnede verdiene og prinsippene fra agil metodikk kan dette vitne om at det legges rette for et fokus på personer og samspill, fremfor verktøy og prosesser (Beck et al., 2001).

### 5.2.2 Tydelig ledelse

Tydelig ledelse er viktig lederoppgave for å gi retning, læring og kontroll. I dette delkapittelet diskuteres tydelig ledelse i lys av målstyring. Det fremgår av Huber (1991) at overvåking gjennom målstyring kan gi innblikk i en organisasjons effektivitetsgrad, og i hvilken grad resultatene viser en økt måloppnåelse. Selskapet som studeres bruker målstyring som verktøy for å sikre at kunnskaps- og kompetansemål dekkes, og for at ledelsen skal kunne gi retning og ha kontroll over måloppnåelsen i teamene. Hvordan organisasjonen strukturer arbeidsoppgaver med en prioriteringsliste kommer frem i analysen som en viktig form for oversikt og kontroll, og målene kan overvåkes og følges opp i etterkant. Det støttes av Wodtke (2016) som fremhever målstyringsverktøy som avgjørende for at organisasjonen som helhet skal få oversikt over hvilken retning en skal arbeide mot. I analysen kommer det også frem at det å arbeide agilt bidrar til å få opp farten på arbeidet, og fremstilles som en av grunnene til målstyringens betydning for organisasjonen.

Det kommer imidlertid ikke frem av analysen hvor spesifikke de overordnede målene er. Til tross for god begrepsforståelse og målstyring, kan det være utfordrende å følge de samme målene på tvers av en hel organisasjon, og forvente at de blir forstått på likt. Det støttes av Conforto, Amaral og da Silva (2016), som fremhever organisering av kommunikasjonsflyt, som sentralt for at agile team skal kunne fungere optimalt. Det påpekes også at det har en påvirkning for hvordan teamene tilpasser seg omgivelsene.

Kommunikasjon og informasjonsflyt på tvers av organisasjonen kan tenkes å være et område for kontinuerlig forbedring for å sikre en gjennomgående forståelse. Dersom utviklerne i organisasjonen prioriterer de viktigste sakene i sin arbeidshverdag ved hjelp av en prioriteringsliste, så oppstår det gjerne utfordringer i det en oppdager at prioriteringene ikke er hensiktsmessige og at farten går ut over kvaliteten på arbeidet. Det kan bidra til en ubalanse

i vektingen mellom kaos og kontroll ved at det som skal være kontrollerende, oppleves som kaos. Med det kan en stille spørsmål om hvem som bør sette prioriteringene.

## 5.3 Organisering av agile team

For å lykkes med den agile tilnærmingen må teamene være organisert slik at de klarer å møte endringene i omgivelsene. I dette delkapittelet diskuteres hvordan teamene kan organiseres for å dra nytte av det agile på en best mulig måte.

### 5.3.1 Autonome team

I agile team er teammedlemmene som oftest selvorganiserte med autonomi til å ta beslutninger på egenhånd, hvilket fremstår som en mer åpen organisering enn i tradisjonelle team (Cobb, 2015). Teamene i organisasjonen har siden innføringen av standardisert Scrum blitt stadig mer autonome, for å være i stand til å møte endringene i omgivelsene på en tilfredsstillende måte. Det kan tyde på at organisering i et hierarkisk tradisjonelt team ikke lengre er sammenfallende med organisasjonens behov for verdiskaping. I analysen kommer det frem at flere av informantene så et behov for en mer fleksibel organisering i teamene. Det kan ha en sammenheng med at ansvar og fordeling av oppgaver tidligere ikke var organisert på en tilfredsstillende og smidig måte, i henhold til kravene fra omgivelsene.

Det fremgår av analysen at flere av teammedlemmene har opplevd å ikke bli anerkjent for eget arbeid, hvilket kan tyde på at organisasjonen tidligere var for generisk organisert i henhold til teamenes og teammedlemmenes behov. Ved innføring av agil metodikk og autonome team, fikk teamene i større grad autonomi til å styre egne prosesser og ta del i beslutningstaking. Det har potensielt vært en medvirkende faktor til en høyere effektivitet for organisasjonens programvareutvikling. En slik påvirkning er i tråd med Corsino, Guiri og Torrisi (2019), som hevder at en høy grad av autonomi kan bidra positivt til en organisasjons strategiske effektivitet og ytelse. Videre indikerer analysen at teamene tidligere hadde liten kontroll på hvilke oppgaver som skulle gjennomføres, og hvem som skulle gjøre de ulike oppgavene. Dette har blitt tydeliggjort gjennom organiseringen av kryssfunksjonelle autonome team. Det støttes av Lindsjörn et al. (2016) som hevder at kryssfunksjonelle roller i agile team innebærer at teammedlemmene hjelper hverandre der det er behov. Det kan potensielt bidra til å redusere en spesialistkultur blant teammedlemmene.

Høyere grad av autonomi har imidlertid også vært medvirkende til at teamene nå har utfordringer med å få tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene som skal gjennomføres, samtidig som effektivitetsnivået skal opprettholdes. Det kan tyde på at kommunikasjonen i teamene ikke er tilstrekkelig, i henhold til hva teamenes behov er, og at autonomien potensielt kan være en ødeleggende faktor for teamenes samarbeid. Likevel opplever majoriteten av informantene kommunikasjonen i teamene som god, og påpeker at seremoniene fra Scrum er viktige for å få innblikk i andres arbeid. Det støttes av Salas et al. (2005) og Marks (2001), som hevder at det å ha informasjon om andres arbeid har stor betydning for redundans i et team. Med en økt grad av redundans kan teamene trolig bli enda bedre på å samhandle i henhold til verdiene og prinsippene fra det agile manifestet, som ligger til grunn for organisasjonens agile reise. Det kan virke som om organisasjonen, til tross for sin suksess fremdeles må ta stilling til hvordan teamene samhandler best mulig internt.

For å få til et godt samarbeid og en god dynamikk i de autonome teamene, er organisasjonen opptatt av at teamene er sammensatt av ulike mennesketyper. Allerede ved rekruttering av nye ansatte tas det høyde for å skape gode teamsammensetninger heller enn å ansette kandidater med de høyeste tekniske ferdighetene. Hoopers og Postrel (1999) fremhever at det vil bli enklere å dele kunnskap internt i teamet etter hvert som teammedlemmene blir mer trygge på hverandre og hverandres arbeid, og at det i tillegg vil øke graden av redundans. Teamene og organisasjonen har imidlertid et stort fokus på åpenhet og tillit til hverandre, noe som hevdes av Cobb (2015) å være sentralt i et agilt samarbeid. Det kan indikere at organiseringen med autonome team har kommet for å bli, og at spenningen mellom kaos og kontroll kan forventes å vedvare fremover.

### 5.3.2 Releasetakt

En av verdiene fra det agile manifestet omhandler evnen til å reagere på endringer fremfor å følge en bestemt plan. Dette underbygges av det tredje prinsippet i det agile manifestet: «Lever fungerende programvare hyppig, med et par ukers til et par måneders mellomrom. Jo oftere jo bedre» (Beck et al., 2001). Av analysen kommer det frem at organisasjonen gjennom sin agile reise har gått fra å ha fire releaser i året til å ha 500 releaser daglig. Det bidrar ifølge flere av informantene til å øke effektiviteten for produktutvikling betraktelig. I litteraturen finner vi at en smidig programvareutvikling handler om å iterere prosesser kontinuerlig gjennom et pågående arbeid, hvilket innebærer hyppige oppdateringer av programvare (Abrahamsson et

al., 2002). Organisering av team som autonome fremfor den tradisjonelle organiseringen ser dermed ut til å være en av grunnene til at det ble mulig å øke releasetakten i en slik fart.

Det er imidlertid lite hensiktsmessig med en høy fart dersom det oppstår for mange feil. Analysen indikerer at inkrementelle endringer gjennom hyppigere releaser har en lavere risiko enn tidligere. Funnene antyder at selskapet ønsker å være mer produktorienterte, og at de som skaper problemene også burde drifte produktene, og løse de problemene som oppstår underveis. Risikoen for store feil reduseres derfor i stor grad, ettersom teamene kontinuerlig får tilbakemeldinger og kan overvåke effektene fortløpende. Med hyppigere publiseringer øker mulighetene for prøving og feiling. De ulike seremoniene fra Scrum vil trolig bidra til at feil oppdages før det får ytterligere konsekvenser for produktleveransen.

### 5.3.3 Kombinering av ulike metoder

Parsons et al. (2007) hevder at det kan være hensiktsmessig å kombinere to ulike agile metoder for å oppnå en høyere grad av effektivitet. Teamene i organisasjonen benytter en bred variasjon av agile metoder, og i noen tilfeller kombineres også flere metoder. Det fremkommer av analysen at flere av informantene opplever det som utfordrende å ha mange metoder i omløp samtidig. Det kan tyde på at noen team trenger mer struktur enn autonomi, og har et behov for strengere rammer for å lykkes med anvendelse av agil metodikk. Det kan videre tenkes å være en gjeldende problemstilling også på tvers av enheter i organisasjonen. I slike tilfeller kan den autonome organiseringen av teamene ha en negativ effekt.

Fra et lederperspektiv er informantene enige om det ikke er én bestemt metode som passer for alle team og problemstillinger som oppstår, og at det er bakgrunnen for anvendelsen av agile metoder i dag. Argumentet støttes av McCauley (2001) og Hawrysh og Ruprecht (2000) som hevder at metoder må tilpasses prosjekter av ulike omfang og deres formål. De agile metodene har flere fordeler og ulemper basert på hvilke oppgaver som skal gjøres. Siden innføringen av agil metodikk har teamene opparbeidet et større fokus på verdiene og prinsippene bak den agile metodikken, fremfor å følge en bestemt metode. Funnene tyder på at teamene benytter komponenter av ulike metoder for å kunne benytte en metode tilpasset egne behov og ønsker. Det kan ha en positiv effekt i den forstand at hvert enkelt team, har autonomi til å velge bort en metode som er ineffektiv, og kan dermed bidra til å skape en organisasjonskultur, med høyere drivkraft og effektivitet. En negativ effekt kan imidlertid være at det skaper en uoversiktlig struktur på et overordnet nivå, slik at det kan bli vanskelig å koordinere teamene.

Teamenes frihet til å kombinere ulike metoder kan følgelig antydes å være hensiktsmessig for å best kunne tilpasse teamenes ønsker og prosjektenes omfang. En kombinasjon av flere ulike metoder ved anvendelse av agil metodikk kan derfor være en forutsetning for at organisasjonen har lyktes med å bli agil i dag. Den nåværende organiseringen av teamene kan dermed antydes å være hensiktsmessig, for å oppnå suksess i et marked preget av raske endringer.

## **5.4 Praktiske implikasjoner**

Studiens funn synliggjør hvordan etablerte selskaper kan lykkes med en agil tilnærming, basert på ledelse av en agil organisasjon med autonome team. Eksisterende forskning slår fast at smidig utvikling tar tid, og at en praktisk tilnærming til det agile fremstår som utfordrende. Studien vil derfor være spesielt relevant for selskaper som ønsker å jobbe målrettet mot agil ledelse, og kan brukes som en rettesnor for hvordan selskaper gradvis kan tilnærme seg det agile. Studien viser at ledelsen må tørre å gi slipp på kontroll, og ha tillit til at teamene kan være autonome. Det krever imidlertid en viss kontroll fra ledelsen for å ikke miste den fullstendig. Selskaper som skal implementere agil metodikk burde finne en balanse mellom kaos og kontroll. Først må en legge kontroll på vekten før en kan øke graden av autonomi.

Videre kan studien gi innsikt i hvordan ledere posisjonerer seg i henhold til en ivaretakende eller en tydelig lederrolle, og i hvilken grad det har innvirkning på teamene. Som et resultat fremstår organisasjonskulturen, som en fundamental rolle i spenningen mellom kaos og kontroll. For andre selskaper som er i prosessen mot en agil transformasjon, kan studien bidra til å synliggjøre behovet for en forankring i organisasjonskultur, og viktigheten av en gjennomgående felles forståelse i selskapet. Slik kan andre selskaper posisjonere måten ledelse utøves på til å lykkes som agile. I tillegg kan studien gi innsikt i hvordan en på best mulig måte kan organisere autonome team, og lykkes på tvers av enheter i selskapet.

Ved å belyse selskapets reise mot å bli agilt og hvordan de videre har lyktes i henhold til ledelse og organisering, kan studien være til nytte for å forstå hvilke faser en kan gå gjennom på veien mot et smidig organisert selskap. Det vil potensielt kunne redusere feil og risikoer for andre selskaper som ønsker å opparbeide en grunnleggende forståelse for hvordan et agilt selskap har lyktes.

## 5.5 Studiens begrensninger

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for studiens begrensninger. Det foreligger både metodiske og andre begrensninger som vi anser relevante og ønsker å belyse. Rent metodisk er studien gjennomført som en kvalitativ casestudie, og som følge av forskerens engasjement og ulike biases som kan oppstå, vil det være utfordrende å oppnå en fullstendig objektivitet.

Videre er det begrensninger knyttet til datautvalget i studien. Fra starten av var det ønskelig å snakke med flere informanter, både fra et utvikler- og et ledelsesperspektiv. Det viste seg imidlertid å være utfordrende å få intervjuet utviklere, og vi endte derfor opp med kun én informant fra utviklerne. Det medfører en begrensning i studien som følge av at vedkommende kun fremstiller sitt eget subjektive synspunkt. I studien er det derfor stort sett fokus på ledernes meninger og synspunkter. Det burde også nevnes at på grunn masterutredningens tidsbegrensning på ett semester, fant vi det mest formålstjenlig å begrense antall informanter, for å få tid til å planlegge, transkribere og gjennomføre en grundig analyse av funnene opp mot eksisterende litteratur. En begrensning ved størrelsen på datagrunnlaget er imidlertid at ti informanter ikke nødvendigvis er nok til å trekke slutninger utover selskapet som studeres, men gir et innblikk fra utvalget som har deltatt i studien. I denne studien har informantene ulike roller i selskapet, og utvalget kan potensielt gi en skjevhet i datagrunnlaget, som følge av informantenes subjektivitet. Mer om de metodiske valgene vi har tatt for å sikre forskningens kvalitet beskrives i *kapittel 3.6 Forskningskvalitet*.

Som følge av Covid-19 har vi ikke lyktes i å gjennomføre datainnsamling på den måten vi anser som mest formålstjenlig, med fysiske intervjuer og observasjon for å komme tettere på selskapet. Til tross for omstendighetene fungerte digitale intervjuer til sin hensikt. Det er imidlertid en begrensning at vi ikke fikk gjennomført observasjoner i organisasjonens naturlige omgivelser, da det kunne gitt et bredere forskningsgrunnlag. Dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet kunne vi intervjuet flere fra ledergruppen og eventuelt flere utviklere, noe som ville styrket forskningskvaliteten til studien. Avslutningsvis foreligger det en begrensning av studiens funn, som følge av dens tema om ledelse og organisering i en agil organisasjon, ikke nødvendigvis er den riktige løsningen for at organisasjoner kan lykkes i andre bransjer. Her kunne vi igjen, om vi hadde hatt mer tid til rådighet, utforsket hvilke implikasjoner studien og dens formål har for andre avdelinger enn programvareutvikling.

Videre foreligger det noen begrensninger utover det som er rent metodisk. Som følge av studiens induktive forskningstilnærming foreligger det begrenset med litteratur og teori på fagfeltet. Det foreligger særskilt lite forskning på ledelsesaspektet av agile team og agil organisering som sådan. Mye av den eksisterende forskningen om agile team handler om hvilke utfordringer som kan oppstå, og i mindre grad om hvordan agile team kan lykkes. En begrensning med forskningen er at utredningen ikke går dypere inn på hvordan team samarbeider på tvers av hverandre. En av informantene mente at dette var en stor utfordring, men på bakgrunn av lite data så vi det ikke som hensiktsmessig å gå i dybden. Begrensningen kommenteres ytterligere i *5.6 Videre forskning*.

Til tross for de nevnte begrensningene, mener vi likevel at studien er av verdi. Selskapet som studeres har kommet veldig langt innenfor agil utvikling, og kan anses som modent, da de har innført agile tilnærminger til ikke-programvarerelaterte avdelinger. Vi anser funnene som svært interessante da det eksisterer liten forskning på hvordan etablerte virksomheter har lyktes med en slik transformasjon, og hvordan ledelse utøves i en agil organisasjon.

## **5.6 Videre forskning**

I fremtidig forskning kan det være interessant å gå i dybden på hvordan innføring av agil metodikk fungerer i praksis, ved innføring til andre områder enn i programvareutvikling. Selskapet som studeres har lyktes med innføring av agil metodikk fra et ledelses- og organiseringsperspektiv, men det er fremdeles flere gap å dekke, knyttet til samarbeid på tvers av team og overføring til andre bransjer. Forskning på samarbeid på tvers av team, i lys av ledelse og organisering, kan potensielt bidra til å øke forståelsen for hvordan en kan implementere avdelinger som ikke driver med programvareutvikling.

Det kan også være interessant for fremtidig forskning å ta for seg, om agil metodikk faktisk er overførbart til alle slags bransjer, og hvilke utfordringer det kan medføre. Kan en salgsavdeling eller økonomiavdeling få like stor nytte av den agile tilnærmingen? Det kunne også vært av interesse å studere hvordan agil metodikk og dens utvikling har påvirket ulike bransjer eller hvordan den potensielt kan gjøre det. Ved å zoome ut fra denne utredningen, hadde det vært interessant å se på problemstillingen på et internasjonalt nivå, med sammenligninger av organisasjoner. Det er nærliggende å tro at utfordringer og forutsetninger for å lykkes varierer i ulike land og kulturer, og en innsikt i dette vil kunne forsterke eller svekke funnene fra denne studien, og bidra til å dekke større gap om agil ledelse og organisering. I denne utredningen



fremheves organisasjonskultur som et viktig moment for å lykkes, men det er ikke sikkert at det er like avgjørende i andre kulturer. Her kan det også trekkes paralleller til individualistiske versus kollektivistiske kulturer, hvilket også kan være et interessant tema å utforske videre, i henhold til agil ledelse og organisering.

En annen problemstilling som kan være av interesse for videre forskning, er å utforske hvilke innvirkninger en overgang fra tradisjonell til agil metodikk, har for trivselen i et selskap. Det kan både studeres fra et ledelses- eller teamlederperspektiv, samt fra teammedlemmers perspektiv. Slik kan en utrede om overgangen har gitt positive eller negative effekter, og om transformasjonen har vært hensiktsmessig. Videre kunne det vært interessant å studere om ledelse og organisering av agile organisasjoner foregår i ulik grad, i privat og offentlig sektor. Med det kan en potensielt identifisere funn som dekket ytterligere av gapet, i forskningen om agil ledelse og organisering.

Fra et ledelsesperspektiv kan det være interessant å gå nærmere inn på lederstiler i henhold til agil ledelse. Ved å knytte ulike lederstiler opp mot agil metodikk og autonome team, kan en identifisere hvilke lederstiler som er mest passende, og videre se på overførbarhet til andre bransjer og samarbeid, på tvers av team og organisasjoner.

## 6. KONKLUSJON

Denne masterutredningen har presentert og diskutert hvordan etablerte selskaper kan lykkes med agil ledelse og organisering av agile team i reisen mot å bli smidige. Gjennom en kvalitativ casestudie av et smidig organisert teknologiselskap, har studien hatt som formål å undersøke og besvare følgende forskningsspørsmål:

*«Hvordan kan etablerte selskaper lykkes med agil ledelse og organisering av agile team i reisen mot å bli smidige?»*

Studien viser at den smidige tilnærmingen vokste frem som et svar på kritikken mot tunge, dokumentasjonsdrevne prosesser. Funnene viser paradoksalt, at selskapet gikk fra å ha en illusjon av kontroll ved de tradisjonelle metodene, til *økt* grad av kontroll ved overgangen til agile metoder. Lederne har i dag mer kontroll med frie rammer, enn ved tradisjonell metodikk. Teamene i selskapet slet med å imøtekomme prosjektenes tidsfrister under fossefallsmetoden, men høyere grad av autonomi har gitt økt fleksibilitet og kreativitet, samt gjort det enklere å overholde frister.

Videre viser funnene at en smidig utvikling tar tid å bygge opp, og organisasjonskulturen må forankres på alle nivåer i selskapet. En smidig transformasjon er en trinnvis tilnærming, hvor det gradvis må tilpasses en friere struktur. Studiens funn viser at lederne må leve i spenningen mellom kaos og kontroll for å mestre den smidige tilnærmingen. For å lykkes med autonomiens fleksibilitet og kreativitet, må det først gis slipp på kontroll. Med høyere grad av autonomi, vil teamene raskere kunne svare på endringer i omgivelsene. I dette spenningsmomentet, fungerer ivaretagende ledelse som et element for autonomiens kaos, mens tydelig ledelse ivaretar kontroll.

Avslutningsvis peker studiens funn på kryssfunksjonelle autonome team, økt releasetakt og kombinerings av ulike metoder, som nøkkelfaktorer for selskapets suksess. Selskapet er opptatt av å skape gode sammensetninger i teamene, og det er ikke nødvendigvis viktigst å ansette medarbeidere med høyest faglig kompetanse. Det viktigste er at teamene er sammensatt av mennesker som kan samarbeide og ha tillit til hverandre.

## 7. REFERANSER

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2002). Agile Software Development Methods: Review and Analysis. *VTT Publication*, 478.
- Anderson, D. J. (2004). Agile Management for Software Engineering. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Anderson, D., & Schragenheim, E. (2004). *Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), pp. 103-108. doi:10.1002/job.4030140202
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Hentet februar 08, 2021 fra <https://agilemanifesto.org>
- Bianchi, M. J., Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2021). Beyond the agile methods: A diagnostic tool to support the development of hybrid models. *International Journal of Managing Projects in Business*. doi:10.1108/IJMPB-04-2020-0119
- Bonchek, M. (2016). How leaders can let go without losing control. *Harvard Business Review*.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). *The journey to an agile organization*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- Bäcklander, G. (2018). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership. *Creativity & Innovation Management*, 28(1), pp. 42-60.
- Chan, D. (2006). Interactive Effects of Situational Judgment Effectiveness and Proactive Personality on Work Perceptions and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp. 475-481.

- Cobb, C. G. (2011). *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development, the People Factor. *Computer*, 34(11), pp. 131-133.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Felippo, A. D., & Kamikawachi, D. S. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*(34), pp. 660-674.
- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). From Experience: The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), pp. 513-526. doi:10.1111/jpim.12314
- Corsino, M., Giuri, P., & Torrisi, S. (2019). Technology spin-offs: Teamwork, autonomy, and the exploitation of business opportunities. *The Journal of Technology Transfer*, 44, pp. 1603-1637. doi:10.1107/s10961-018-9669-1
- Costa, P., & McCrea, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4).
- Cothran, J. (2017). *Are true OKRs worth the hassle?* Hentet fra Small Improvements: <https://www.small-improvements.com/blog/are-true-okrs-worth-the-hassle/>
- Degryse, C. (2017). Shaping the world of work in the digital economy. *ETUI, The European Trade Union Institute*. doi:10.2139
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Leadership Strategy*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=50dd5cd4301b>
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), pp. 414-423.

- Dingsøy, T. (2005). Postmortem reviews: Purpose and approaches in software engineering. *Information Software Technology*, 47(5), pp. 293-303.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 3, pp. 375-394.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. New York: Portfolio Penguin.
- Drath, W. J., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*(19), pp. 635-653.
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1992). Collective behavior and team performance. *Human Factors*(34), pp. 277-288.
- Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 59(9-10), pp. 833-859.
- Edmondson, A. (1999, juni). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 350-383.
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), pp. 604-617. doi:10.1037/a0014367
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), pp. 67-84.
- Frazier, L. M., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, pp. 112-165.
- Fægri, T. E., Dybå, T., & Dingsøy, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. *Information and Software Technology*(52), pp. 1118-1132.

- Gren, L., & Lindman, M. (2020). What an agile leader does: The group dynamics perspective. *International conference on agile software development* (pp. 178-194). Springer.
- Gren, L., Goldman, A., & Jacobsen, C. (2019). Agile Ways of Working: A Team Maturity Perspective. *The Journal of Software Evolution and Process*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, pp. 250-279.
- Hawrysh, S., & Ruprecht, J. (2000). Light Methodologies: It's Like Dèjà Vu All Over Again. *Cutter IT Journal*(13), pp. 4-12.
- Hewitt, B., & Walz, D. (2005). Using Shared Leadership to Foster Knowledge Sharing in Information Systems Development Projects. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, (p. 256a).
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hodgson, D. E., & Briand, L. (2013). Controlling the Uncontrollable: Agile Teams and Illusions of Autonomy in Creative Work. *Work Employment & Society*, 27(2), pp. 308-325.
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared knowledge, "glitches", and development performance. *Strategic Management Journal*(20), pp. 837-865.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Karhatsu, H., Ikonen, M., Kettunen, P., Fagerholm, F., & Abrahamsson, P. (2010). Building Blocks for Self-Organizing Software Development Teams: A Framework Model and Empirical Pilot Study. *Software Technology and Engineering (ICSTE)*, 1.
- Kautz, K., Johansen, T. H., & Uldahl, A. (2014). The perceived impact of the agile development and project management method scrum on information systems and software development productivity. *Australasian Journal of Information Systems*, 18.
- Lethinen, T. O., Itkonen, J., & Lassenius, C. (2016). Recurring opinions or productive improvements - what agile teams actually discuss in retrospectives. *Empirical Software Engineering*. doi:10.1007/s10664-016-9464-2
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing Trustworthiness. In Y. S. Lincoln, & E. G. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Lindsjörn, Y., Sjöberg, D. I., Dingsøy, T., Bergersen, G. R., & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *The Journal of Systems and Software*(122), pp. 274-286.
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39, pp. 10-20.
- Malterud, K. (2011). *Qualitative research: standards, challenges and guidelines*. The lancet.
- Marks, M. A. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management review*(26), p. 356.
- Matos, L. (2016). *Why you shouldn't use OKRs*. Hentet fra Medium: <https://medium.com/@leematos/why-you-shouldnt-use-okrs-6c52a7bb8702>
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss. *The Academy of Management Journal*, 48(5), pp. 874-888. doi:10.5465/AMJ.2005.18803928

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- McCauley, R. (2001). Agile Development Methods Poised to Upset Status Quo. *SIGCSE Bulletin*, 33(4), pp. 14-15.
- McConnell, S. (1996). *Rapid Development: Taming Wild Software Schedules*. Redmond, Washington: Microsoft Press.
- McMillan, E. (2004). Complexity, organizations and change. I E. McMillan, *Routledge studies in complexity and management*. London: Routledge.
- Moe, N. B., Dingsøy, T., & Røyrvik, E. A. (2009). Putting Agile Teamwork to the Test - A Preliminary Instrument for Empirically Assessing and Improving Agile Software Development. *Agile Process in Software Engineering and Extreme Programming, 10th International Conference, XP 2009*. Pula, Sardinia, Italia. doi:10.1007/978-3-642-01853-4\_14
- Moe, N., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in software teams. *IEEE Software*, 26(6).
- Morgan, G. (2006). *Images of Organizations*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Nembhard, I., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. In K. S. Cameron, & M. Gretchen, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Spreitzer: Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*(27), pp. 521-535.
- Noguera, I., Guerrero-Roldán, A.-E., & Masó, R. (2018). Collaborative agile learning in online environments: Strategies for improving team regulation and project management. *Computers & Education*(116), pp. 110-129.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5. ed.). Thousand Oaks: SAGE.



- Parsons, D., Ryu, H., & Lal, R. (2007). The impact of methods and techniques on outcomes from agile software development projects. *IFIP International Federation for Information Processing*, 235, pp. 235-249. Boston: Springer.
- Pearce, C. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, pp. 47-57.
- Pratt, M., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). The tumult over transparency. *Administrative Science Quarterly*, 65(1). doi:10.1177/0001839219887663
- Qumer, A., & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and Software Technology*, 50, pp. 280-295.
- Rigby, D. K., Suntherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*(50), 40-80. <http://www.hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. *Technical Papers of Western Electronic Show and Convention (WesCon)*, (pp. 1-9).
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3).
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork? *Small Group Research*(39), pp. 555-599. doi:10.1177/1046496405277134
- Saltz, J., & Heckman, R. (2010). Exploring Which Agile Principles Students Internalize When Using a Kanban Process. *Journal of Information Systems Education*, 31(1).
- Sasou, K., & Reason, J. (1999). Team errors: Definition and taxonomy. *Reliability Engineering and System Safety*, 65(1), pp. 1-9.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson.

- Schei, V., Sverdrup, T. E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? *Magma*, pp. 73-83.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass,.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Schwaber, K., & Suntherland, J. (2011). Scrum Guide. *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*.
- Schwartzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management revue - Sosio-Economic Studies*, 29(2), pp. 114-138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), pp. 466-473. doi:10.1016/j.ergon.2007.01.007
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. *Management International Review*, 6, pp. 689-714. doi:10.1007/s11575-008-0103-z
- Smidig. (2021). Smidigkonferansen 2021. Hentet fra <https://www.smidig.no/>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26(41).
- Srivastava, P., & Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management*, 23(5/6), pp. 293-314.
- Stoica, M., Mircea, M., & Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. *Informatica Economica*, 17(4).

- Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. *Proceedings of XP'18 Companion*, (p. 5). Porto, Portugal. doi:10.1145/3234152.3234182
- Stray, V., Moe, N. B., & Sjøberg, D. I. (2018). *Daily Stand-Up Meetings. Start Breaking the Rules*. IEEE. doi:10.1109/MS.2018.2875988
- Strode, D. E., Huff, S. L., & Tretiakov, A. (2009). The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Strode, D. E., Huff, S. L., Hope, B., & Link, S. (2012). Coordination in co-located agile software development projects. *Journal of Systems and Software*(6), pp. 1222-1238. doi:10.1016/j.jss.2012.02.017
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team Self-Management, Organizational Structure and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), pp. 248-265.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers*. New York, NY: Pearson Education Limited.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigor within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*(46), pp. 388-396. doi:10.1111/j.1365-2648.2004.03207.x
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M. G., & Forcellini, F. A. (2011). Agile methods and organizational culture: Reflections about culture levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23(6), pp. 423-441. doi:10.1002/smr.483

Van Manen, H., & Van Vliet, H. (2014). Organization-Wide Agile Expansion Requires an Organization-Wide Agile Mindset. *Product-Focused Software Process Improvement*, (pp. 48-62).

Wodtke, C. R. (2016). *Radical Focus : Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. California: Cucina Media LLC.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

## 8. VEDLEGG

### Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

## Samtykkeerklæring – deltakelse i forskningsprosjekt

### Bakgrunn og formål

Denne forskningen er en del av RaCE programmet på SNF og NHH. Formålet er å undersøke hvordan norskbaserte virksomheter responderer på radikale teknologidrevne endringer. Vi henvender oss til personer med sentral informasjon om organisatoriske endringer.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil ta maks én time. Dersom du godkjenner det vil vi tar opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilet slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og informasjonen som lagres sammen med den transkriberte versjonen av intervjuet vil ikke inneholde navn – men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, samt dette skjemaet, vil oppbevares adskilt fra intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på NHH/SNF som vil kunne få tilgang til de anonymiserte intervjuene.

Din bedrift vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2023.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg, og ditt intervju, bli slettet.

Dersom du har spørsmål til forskningsprosjektet, kan du kontakte: Sondre Hestad epost: [sondre.hestad@student.nhh.no](mailto:sondre.hestad@student.nhh.no), Lise Solheim epost: [lise.solheim@student.nhh.no](mailto:lise.solheim@student.nhh.no) eller Inger Stensaker mobil: 9979 2127, epost: [inger.stensaker@nhh.no](mailto:inger.stensaker@nhh.no). Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud på [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no).

På oppdrag fra SFN/NHH har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i intervju

---

(Signert av informant, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide for lederroller

### A. Innledning

- Takk for at du har valgt å delta i denne studien.
- Formålet med studien er: (1) å kartlegge historien og beskrive reisen til [casebedriften]; og (2) undersøke hvordan ledelse utøves i en agil organisasjon med autonome team.
- Intervjuet vil ha en varighet på om lag 45-60 minutter.
- Alt som blir sagt under intervjuet vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Datainnsamling fra intervjuet vil lagres på en måte som sikrer dette.
- Dersom det er spørsmål du ikke ønsker å svare på er det helt greit.
- Intervjuet vil, med din godkjenning, tas opp med en lydopptaker. Lydfilen vil transkriberes etter intervjuet, og senere slettes. Er dette greit for deg?

### B. Generelt

- Hva er din utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]? Fortell litt om din rolle siden du startet.

### C. Agilt samarbeid

- Vi har oppfattet at dere ikke bruker ordet agil, men det er det vi har å forholde oss til i litteraturen. Hvordan tenker du på det?
- Kan du fortelle litt om hvorfor dere ikke bruker ord som *agil* eller *prosjekt*?
  - Hvorfor er ordene så viktig? Dere har tydeligvis et reflektert forhold til det.
- Kan du fortelle litt om hvordan reisen mot å bli smidig har vært? Gjerne fra starten til i dag.
  - Hvilke utfordringer har dere hatt underveis?
  - Hva har fungert bra?
  - Hvilke metoder bruker dere i dag? Hva er bakgrunnen for det?
  - Hvilken metode opplever du at fungerer best?
  - Hvordan tester dere metodene før de implementeres i teamene?
  - I hvilken grad tilpasser dere metodene dere bruker?
  - Hvorfor forkastes eventuelle metoder?

- Hvordan forholder ledelsen seg til spenningen mellom kontroll og kaos?
  - Kontroll som i ledelse og kaos som i selvstyrte team
- Hvordan jobber dere med målstyring i [casebedriften]?
- Hvordan opplever du at Covid-19 har påvirket teamene?
  - Samarbeid, effektivitet, trivsel, tillit og det sosiale.

#### **D. Autonomi**

- Hvilken rolle har ledelsen i beslutninger om å ta i bruk ny metodikk/forkaste metodikk til prosjektene (initiativene)?
- Er ledelsen som gjør dette, eller er det teammedlemmene?
  - F. eks overgang til Scrum – bestemt av teamene eller ledelsen?
- Hvordan opplever du at teammedlemmene har autonomi til å ta beslutninger innad i teamene?
- Hvordan opplever du egen beslutningsmyndighet som leder?
- Når det er så mange team med forskjellige metoder – hvordan klarer ledelsen å holde kontroll og gi retning, samtidig som teamene er autonome?
- Målstyring viktig – hvor detaljert er strategi og mål dere setter?
- Kan du fortelle litt om tilliten innad i team og blant teamene?

#### **E. Læring**

- Hvordan arbeider [casebedriften] med kompetanseutvikling og forbedring av prosesser?
- Hvordan opplever du at teamene har hatt fokus på læring og utvikling?

#### **F. Teamorientering**

- På hvilken måte er de ulike teamene i [casebedriften] organisert på et overordnet nivå? Er teamene stort sett tverrfaglige, eller har man også tradisjonelle enheter?
  - Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom teamene?
- På hvilken måte er de ulike teamene i [casebedriften] organisert internt?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen internt i teamene du har tatt del i?
- Hva mener du er de største utfordringene med samarbeid i team slik det er i dag?

#### **G. Avslutning**



- Har du noe du ønsker å legge til når det kommer til agilt samarbeid eller autonomi i team som du tror kan være relevant for studien?
- Har du noen spørsmål angående lagring av data eller hva den brukes til? Har du noen andre spørsmål som du tror kan være relevante for studien?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, er dette noe du ønsker å delta på?

Takk for din deltakelse!

## Vedlegg 3: Intervjuguide for utvikler

### A. Innledning

- Takk for at du har valgt å delta i denne studien.
- Formålet med studien er: (1) å kartlegge historien og beskrive reisen til [casebedriften]; og (2) undersøke hvordan ledelse utøves i en agil organisasjon med autonome team.
- Intervjuet vil ha en varighet på om lag 45-60 minutter.
- Alt som blir sagt under intervjuet vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Datainnsamling fra intervjuet vil lagres på en måte som sikrer dette.
- Dersom det er spørsmål du ikke ønsker å svare på er det helt greit.
- Intervjuet vil, med din godkjenning, tas opp med en lydopptaker. Lydfilen vil transkriberes etter intervjuet, og senere slettes. Er dette greit for deg?

### B. Generelt

- Hva er din utdanningsbakgrunn og yrkeserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i [casebedriften]? Fortell litt om din rolle siden du startet.

### C. Agilt samarbeid

- Vi har oppfattet at dere ikke bruker ordet agil, men det er det vi har å forholde oss til i litteraturen. Hvordan tenker du på det?
- Kan du fortelle litt om hvorfor dere ikke bruker ord som *agil* eller *prosjekt*?
- Kan du fortelle litt om hvordan reisen mot å bli smidig har vært? Gjerne fra starten til i dag.
  - Hvilke utfordringer har dere hatt underveis?
  - Hva har fungert bra?
  - Hvilke metoder bruker dere i dag? Hva er bakgrunnen for det?
  - Hvilken metode opplever du at fungerer best?
  - Hvordan tester dere metodene før de implementeres i teamene?
  - I hvilken grad tilpasser dere metodene dere bruker?
  - Hvorfor forkastes eventuelle metoder?

- Hvordan opplever du at ledelsen forholder seg til spenningen mellom kontroll og kaos?
  - Kontroll som i ledelse og kaos som i selvstyrte team
- Hvordan opplever du at Covid-19 har påvirket teamene?
  - Samarbeid, effektivitet, trivsel, tillit og det sosiale.

#### **D. Autonomi**

- Hvilken rolle har ledelsen i beslutninger om å ta i bruk ny metodikk/forkaste metodikk til prosjektene (initiativene)?
- Hvordan opplever du egen beslutningsmyndighet som utvikler?
- Når det er så mange team med forskjellige metoder – hvordan klarer ledelsen å holde kontroll og gi retning, samtidig som teamene er autonome?
- Målstyring viktig – hvor detaljert er strategi og mål dere setter?
- Kan du fortelle litt om tilliten innad i ditt team og blant teamene?

#### **E. Læring**

- Hvordan arbeider [casebedriften] med kompetanseutvikling og forbedring av prosesser?
- Hvordan opplever du at teamene har hatt fokus på læring og utvikling?

#### **F. Teamorientering**

- På hvilken måte er de ulike teamene i [casebedriften] organisert internt?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen internt i teamene du har tatt del i?
- Hva mener du er de største utfordringene med samarbeid i team slik det er i dag?

#### **G. Avslutning**

- Har du noe du ønsker å legge til når det kommer til agilt samarbeid eller autonomi i team som du tror kan være relevant for studien?
- Har du noen spørsmål angående lagring av data eller hva den brukes til? Har du noen andre spørsmål som du tror kan være relevante for studien?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, er dette noe du ønsker å delta på?

Takk for din deltakelse!