



Norges Handelshøyskole  
Bergen, våren 2021

# **Agil organisering i et komplekst selskap med store avhengigheter**

*En kvalitativ casestudie om agil organisering i et veletablert finanskonsern*

**Iselin Førland og Sara Klemp**

**Veileder: Christine B. Meyer**

Masteroppgave i Økonomisk Styring

Master i Økonomi og Administrasjon

Uavhengig arbeid som en del av forskningsprosjektet RaCE

**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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

I denne casestudien har det blitt undersøkt hvilke utfordringer og mulige løsninger som kan oppstå når et komplekst finanskonsern med store avhengigheter innfører en agil organisering. Studien starter med en presentasjon av relevant litteratur, for å få bedre forståelse om hva en agil organisering innebærer, samt utfordringer og suksessfaktorer som følger av den. Videre ble det innsamlet kvalitativ data gjennom individuelle intervjuer med ansatte i et veletablert finanskonsern. Funnene sammenfaller i stor grad med eksisterende litteratur, men gir også ny innsikt som tidligere ikke har blitt adressert.

Studien skiller mellom to ulike utfordringer ved en agil organisering, relatert til omstillingsfasen og strukturelle faktorer ved selskapet. Omstillingsutfordringene som utheves er høy arbeidsbelastning, mangelfull støtte og krevende opplæring. I tillegg har funnene vist tegn til et kompetansegap, der teamene har hatt ulike forutsetninger og forståelse av hva en agil organisering innebærer. Flere av de strukturelle utfordringene er tilknyttet IT-avdelingens komplekse kjernesystemer, struktur og outsourcing av arbeidskraft. I tillegg er det tegn til at den agile organiseringen har resultert i flere avhengigheter på tvers av teamene og et økt behov for koordinering. Funnene viser også til mulige løsninger på de ovennevnte utfordringene. For omstillingsutfordringene har det vært viktig med veiledning fra agile trenere, samt å skape trygghet og forståelse for endringene som følger av omorganiseringen. For de strukturelle utfordringene viser studien at god koordinering og samhandling er sentralt for å arbeide smidig med store avhengigheter. Videre har selskapet hatt fokus på å gi slipp-ledelse og inkludering av offshore-arbeidere, som har bidratt til å sikre godt samarbeid og ansvarsfølelse.

Denne casestudien kan tilføre verdifull innsikt for tilsvarende organisasjoner som sikter på å innføre en agil organisering. Funnene viser hvordan en slik organisering har blitt implementert i praksis, og hvilke utfordringer det har medført både i omstillingsprosessen og for strukturelle elementer. I tillegg fremhever studien mulige løsninger, hvilket kan være verdifullt og bidra til at andre virksomheter kan bli bedre i stand til å innføre en agil organisering.

## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring. Studien er et ledd av universitetets forskningsprosjekt FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions), og er videre en del av prosjektet RaCE som forsker på hvordan etablerte virksomheter imøtekommer og håndterer radikale teknologidrevne endringer. Å få være en del av dette prosjektet har gitt oss muligheten til å fordype oss i et samtidsaktuelt tema, samtidig som vi har fått god støtte fra både fagpersoner og studenter. Det har vært svært lærerikt og givende å arbeide med denne studien, der vi har tilegnet oss ny kunnskap, samt lært mye om oss selv og andre.

Vi ønsker å takke caseselskapet vi har samarbeidet med. Det har vært et privilegium å få muligheten til å få et innblikk på innsiden av et slikt veletablert og stort selskap. Samtlige kontaktpersoner og informanter har vært svært imøtekommende og vist oss tillit gjennom hele prosessen. Tusen takk til informantene som har satt av tid i en ellers travel arbeidshverdag til å bli intervjuet og dele av verdifulle erfaringer.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til vår veileder Christine Meyer ved Institutt for Strategi og Ledelse. Dine råd og veiledning gjennom semesteret har vært svært givende. Ditt engasjement for oppgaven har holdt oss motiverte og målrettet gjennom hele prosessen. Tusen takk for at du har delt av dine erfaringer og ekspertise, som uten tvil har løftet masteroppgaven til et høyere nivå.

*Iselin Førland*

---

Iselin Førland  
Bergen, 1. juni 2021

*Sara Klemp*

---

Sara Klemp  
Bergen, 1. juni 2021

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 Forskningsspørsmål og avgrensning .....	7
1.2 Struktur .....	7
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>8</b>
2.1 Agile organisasjoner .....	8
2.2 utfordringer .....	9
2.2.1 Agil implementering .....	10
2.2.2 Ledelse og autonomi.....	11
2.2.3 Avhengigheter og koordinering.....	12
2.3 Suksessfaktorer .....	13
2.3.1 Agile trenere .....	13
2.3.2 Teamautonomi .....	14
2.3.3 Ledelse.....	15
2.3.4 Koordinering og samhandling.....	16
<b>3. METODISK RAMMEVERK .....</b>	<b>18</b>
3.1 Forskningsdesign.....	18
3.1.1 Forskningstilnærming.....	18
3.1.2 Forskningsstrategi.....	19
3.2 Datainnsamling.....	19
3.2.1 Kvalitative semistrukturerte intervjuer.....	20
3.2.2 Utvalg .....	20
3.2.3 Intervjuprosessen.....	22
3.2.4 Sekundær datainnsamling .....	23
3.3 Dataanalyse.....	24
3.3.1 Transkribering.....	24
3.3.2 Initiell koding.....	25
3.3.3 Fokuseret koding.....	26
3.4 Datamaterialets kvalitet .....	27
3.4.1 Kredibilitet.....	27

3.4.2	<i>Overførbarhet</i>	29
3.4.3	<i>Pålitelighet</i>	29
3.4.4	<i>Bekreftbarhet</i>	30
3.5	Forskningsetikk	31
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b>	<b>32</b>
4.1	Kontekst	32
4.2	Den agile organiseringen	33
4.2.1	<i>Oppsplitting i familier</i>	33
4.2.2	<i>Fra prosjekt- til produktbasert organisering</i>	34
4.2.3	<i>Teamautonomi</i>	36
4.3	Omstillingsutfordringer	38
4.3.1	<i>Høy arbeidsbelastning</i>	38
4.3.2	<i>Mangelfull støtte</i>	40
4.3.3	<i>Krevende opplæring</i>	41
4.3.4	<i>Kompetansegap</i>	42
4.4	Mulige løsninger	45
4.4.1	<i>Agile trenere</i>	45
4.4.2	<i>Skape trygghet og forståelse</i>	46
4.5	Strukturelle utfordringer	47
4.5.1	<i>Eldre og krevende kjernesystemer</i>	48
4.5.2	<i>Kompleks organisasjonsstruktur</i>	50
4.5.3	<i>Koordinering og avhengigheter</i>	52
4.5.4	<i>Etterlevelse og regelstyring</i>	55
4.5.5	<i>Outsourcing</i>	57
4.6	Mulige løsninger	61
4.6.1	<i>Gi slipp-ledelse</i>	61
4.6.2	<i>Inkludering av offshore-ansatte</i>	63
4.6.3	<i>Koordinering og samhandling</i>	64
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>68</b>
5.1	Den agile organiseringen	69
5.2	Omstillingsutfordringer	71

5.2.1 Mulige løsninger.....	74
5.3 Strukturelle utfordringer.....	76
5.3.1 Mulige løsninger.....	82
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>85</b>
<b>7. BIBLIOGRAFI.....</b>	<b>88</b>
<b>8. VEDLEGG.....</b>	<b>92</b>
Vedlegg A: Intervjuguide familieleder.....	92
Vedlegg B: Intervjuguide teammedlemmer.....	93
Vedlegg C: Intervjuguide agile trenere.....	94
Vedlegg D: Samtykkeskjema.....	95

## TABELLISTE

Tabell 1: Oversikt og beskrivelse av studiens informanter.....	21
Tabell 2: Beskrivelse av studiens sekundærdata.....	23

## FIGURLISTE

Figur 1: Eksempel på initiell koding utført på data..	25
Figur 2: Eksempel på fokusert kode.....	26
Figur 3: Oversikt over IT-avdelingens agile organisering og studiens utvalg.....	34
Figur 4: Modell som oppsummerer forskningsresultatene.....	68

## 1. Innledning

Det nåværende konkurransemarkedet er preget av en høyintensiv rivalisering i et dynamisk og ustabil miljø, med et økende press på selskaper til å bygge organisatorisk fleksibilitet (Annosi et al., 2020). Evnen til å respondere raskt og effektivt på endringer blir dermed sentralt og kan være utslagsgivende for om organisasjoner lykkes eller ikke (Harraf et al., 2015). Nøkkelen til å oppnå dette konkurransefortrinnet har for mange selskaper vært å implementere en agil organisering, som fokuserer på fleksible arbeidsmåter og ressursallokering (Annosi et al., 2020). Agile organisasjoner har vist seg å være bedre rustet til å trives i komplekse miljøer, ettersom de har utviklet evnen til å tidligere identifisere muligheter og trusler, og kan således reagere raskt. Den årlige spørreundersøkelsen om agilitet utført av VersionOne (2020), viser til opplevde gevinster som forsterket tilpasningsevne, produktivitet og hastighet til markedet. Følgelig blir agilitet i økende grad ansett å være en av de viktigste suksessfaktorene for å overleve i dagens samfunn (Holbeche, 2018, s. 321).

Til tross for at en agil organisering opprinnelig ble designet for bruk i små og teambaserte prosjekter, blir de i økende grad implementert i store og komplekse organisasjoner (Annosi et al., 2020). I den sammenheng har det oppstått utfordringer i forbindelse med omfattende koordinering og avhengigheter som komplekse selskaper gjerne medfører. Dette kan skape barrierer for agile prinsipper som smidighet og fleksibilitet (Dikert et al., 2016). Ved at stadig større organisasjoner innfører agile metoder, har det vokst frem et behov for å undersøke sentrale utfordringer dette kan medføre (Annosi et al., 2020). Slike selskaper har ofte betydelige avhengigheter mellom team, oppgaver og systemer, hvilket kan gjøre en agil organisering ytterligere krevende (Stray et al., 2019).

Innenfor finanssektoren har man støtet på særlige utfordringer med bransjens strenge regulatoriske krav og hierarkiske struktur (KPMG, 2021). Ved innføring av en agil organisering som fordrer til høy grad av autonomi og fleksibilitet, kan rigide krav og reguleringer være begrensende (Wysocki, 2011). Følgelig foreligger det et behov for økt forståelse om hvordan selskaper innenfor finanssektoren kan kombinere omfattende reguleringer med å arbeide smidig og fleksibelt (Beerbaum, 2020).

## 1.1 Forskningsspørsmål og avgrensning

Med bakgrunn i eksisterende litteratur og behov for videre forskning, vil vi undersøke hvilke utfordringer en agil organisering kan medføre for et finanskonsern med strenge krav til etterlevelse og reguleringer. Det vil også studeres hvilke mulige løsninger selskapet kan iverksette for å oppnå gevinstene som organisatorisk agilitet kan gi. I den sammenheng vil vi gjennomføre en kvalitativ og eksplorerende casestudie av IT-avdelingen i et komplekst finanskonsern, som gradvis over de siste årene har begynt å innføre en agil organisering. IT-avdelingen er en sentral del av selskapet med over 1 000 ansatte, som leverer viktige tjenester til samtlige avdelinger i selskapet. Imidlertid har avdelingen store avhengigheter mellom enheter og systemer, i tillegg til strenge reguleringer fra Finanstilsynet som må ivaretas. Med bakgrunn i dette synes vi IT-avdelingen er interessant å studere, ettersom det kan foreligge begrensninger for hvor agilt de kan arbeide. Basert på casestudiens formål er det utarbeidet et todelt forskningsspørsmål:

- **Hvilke utfordringer støter en på ved innføring av agil organisering i et komplekst finanskonsern med store avhengigheter?**
- **Hva er mulige løsninger på disse utfordringene?**

Denne casestudien kan tilføre verdifull innsikt for organisasjoner i en tilsvarende kontekst som sikter på å innføre en agil organisering. Mer inngående kan studien skape verdi ved å synliggjøre hvordan selskaper kan håndtere omfattende avhengigheter for å skape bedre grobunn for agile arbeidsmåter. I tillegg fremhever studien mulige løsninger, hvilket kan være verdifullt og bidra til at andre virksomheter kan bli bedre i stand til å innføre en agil organisering.

## 1.2 Struktur

Studien starter med en gjennomgang av relevant og eksisterende litteratur om hva som inngår i en agil organisering, samt viktige utfordringer og løsninger dette medfører. Deretter vil det redegjøres for studiens forskningsmetode, der det er gjennomført kvalitative semistrukturerte dybdeintervju. Basert på analyse av datainnsamlingen vil forskningsresultatene bli belyst, hvor funnene er gruppert i fire ulike kategorier; den agile organiseringen, omstillings- og strukturelle utfordringer, samt mulige løsninger på disse. Videre vil forskningsresultatene drøftes opp mot litteraturen, med et særlig fokus på nye og interessante funn. Avslutningsvis vil konklusjonen på forskningsspørsmålet bli presentert.



## 2. Teoretisk rammeverk

*I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket til studien bli presentert. Fortrinnsvis vil det redegjøres for definisjonen av agile organisasjoner og gevinstene det medfører. Deretter vil vi beskrive sentrale utfordringer som kan oppstå ved innføring av en agil organisering. Avslutningsvis vil det utdypes om ulike suksessfaktorer som kan bidra til at selskaper blir bedre i stand til å bli agile.*

### 2.1 Agile organisasjoner

I dagens VUCA-verden, som brukes for å beskrive den ustabile, usikre, komplekse og tvetydige verden vi lever i, er det avgjørende at organisasjoner har kapasitet og fleksibilitet til å kunne reagere raskt på endringer i omgivelsene. Agile organisasjoner blir i økende grad ansett som en av de viktigste suksessfaktorene i en slik verden, og kan være nøkkelen til å oppnå og opprettholde et konkurransefortrinn. Begrepet *agil* omhandler å respondere raskt og tilpasse seg stadig skiftende kundebehov og konkurransekrefter i markedet (Holbeche, 2018, s. 8). Det foreligger imidlertid ulike oppfatninger i litteraturen om hva agile organisasjoner innebærer. På den ene siden tillegges det organisasjoner som har evnen til å være fleksible og tilpasningsdyktige, der det betraktes som en kjernekompetanse eller konkurransefortrinn (Harraf et al., 2015). Den andre siden knytter agile organisasjoner i større grad opp mot en flatere organisasjonsstruktur og etablering av autonome team (Aghina et al., 2018). Denne casestudien har valgt å ta utgangspunkt i den sistnevnte definisjonen, ettersom dette i størst grad gjenspeiler caseselskapet sin agile organisering. I den sammenheng er agile organisasjoner kjennetegnet av en flat og tydelig organisasjonsstruktur bestående av grupperinger med ulike spesialiseringer, ofte omtalt som «familier» eller «stammer». Disse familiene kan variere i størrelse, men består vanligvis av maksimalt 150 personer. Videre består familiene av autonome team som opererer med stor grad av ansvarlighet, transparens og samarbeid (Aghina et al., 2018).

Etableringen av autonome team skal bidra til å organisere innsats mer hensiktsmessig, ved å skape en gunstig balanse mellom individuell frihet og kollektiv koordinering. Tildeling av *autonomi* innebærer at teamene har stor grad av selvstendighet til å bestemme planlegging og

gjennomføring av eget arbeid (Hackman og Oldham, 1974). Det fremheves også at agile organisasjoner bør tilrettelegge for en fleksibel ressursallokering, der ansatte, teknologi og kapital kan forflyttes raskt til der det er størst behov. Dette kan forbedre organisasjoners evne til å reagere raskere på endringer i etterspørsel eller kapasitet (Aghina et al., 2018). Der den tradisjonelle organisasjonen primært var designet for stabilitet med et strukturert hierarki og stor grad av kontroll, skal en agil organisasjon sikte på en balansegang mellom stabilitet og dynamikk. Dette krever at agile organisasjoner bygger opp en stabil «ryggrad» og støttesystem for dynamiske funksjoner, noe som gjør det enklere å tilpasse seg nye utfordringer og muligheter (Holbeche, 2018). Imidlertid belyser Denning (2016) i sin studie at agile organisasjoner fremdeles kan være hierarkiske med en sentral toppledelse-funksjon. Forskjellen er at man har gått fra å være et hierarki av byråkrati til et hierarki av kompetanse, hvor fokuset har endret seg fra å tilfredsstille lederen til å skape verdi for kundene.

Flere undersøkelser viser at implementering av agile metoder kan gi store gevinster, hvilket har skapt en stadig økende interesse for metodikken. I spørreundersøkelsen til VersionOne (2020) er de største fordelene ved agile metoder forbedret tilpasningsevne og hastighet. Ved bruk av agile arbeidsmetoder har man opplevd hurtigere leveranser av produkter og tjenester (Holbeche, 2018, s. 171). Andre gevinster er relatert til teamarbeid, idet agile metoder har vist seg å forsterke moral, produktivitet og tilfredshet i team (VersionOne, 2020). Man har også erfart at agile prinsipper, som fordrer stor grad av tillit og samarbeid, har bidratt til å skape en mer innovativ organisasjonskultur (Holbeche, 2018, s. 228; Rigby et al., 2016). Det er likevel nevneverdig at mye av undersøkelsene om agile organisasjoner er konsulentrapporter som ofte kan være overveiende positive, slik at det er relativt lite systematisk forskning om effektene det kan gi. Det blir dermed viktig å være bevisst på utfordringene det også kan medføre, særlig for store og komplekse organisasjoner ettersom dette er lite studert (Annosi et al., 2020).

## 2.2 Utfordringer

I følgende del vil ulike utfordringer som kan oppstå ved innføring av en agil organisering bli belyst, særlig i tilknytning til store og etablerte selskaper. Fortrinnsvis vil utfordringer med implementering og opplæring bli presentert. Deretter vil balansegangen mellom ledelse og

autonomi bli beskrevet, før det utdypes om utfordringer med avhengigheter og koordinering i store og komplekse selskaper.

### 2.2.1 Agil implementering

En litteraturstudie utført av Dikert et al. (2016) fremhevet flere utfordringer med implementering av en agil organisering. En vanlig utfordring er at det kan oppstå motstand mot den agile implementeringen, særlig dersom ansatte ikke forstår bakgrunnen for endringen og anser den nødvendig. Videre har man erfart at det kan utvikles skepsis og mistillit til de nye agile arbeidsmåtene. Slike holdninger har også resultert i negativ innvirkning på produktivitet og tidsbruk (Dikert et al., 2016; Holbeche, 2018, s. 38). Tilnærmingen ledelsen har til implementeringen kan være avgjørende for i hvilken grad motstand oppstår. I mange tilfeller kommer endringsinitiativet fra ledelsen, og dersom endringen blir presentert på en dårlig måte kan dette ha negative effekter og skape motstand. Tidligere studier har vist at bruk av en ovenfra-og-ned ledelse kan ha en forverrende effekt på hvordan ansatte forstår og adopterer den agile metoden. En slik lederstil kan potensielt virke ødeleggende for den agile organiseringen og i hvilken grad teamene klarer å arbeide autonomt (Denning, 2016; Dikert et al., 2016).

En annen utfordring som kan oppstå ved innføring av agile organisasjoner er mangelfull opplæring. Tidligere studier har funnet at mange selskaper implementerer agile metoder uten konsekvent opplæring og retningslinjer. Dette kan skape fragmentering og store forskjeller i hvordan teamene adopterer metoden. Det kan også medføre at ansatte ikke blir tilstrekkelig forberedt på å arbeide smidig, som videre kan ha en negativ innvirkning på produktivitet og effektivitet. Videre viser forskning at implementering av nye agile arbeidsmåter ofte kan resultere i høy arbeidsmengde for ansatte. I flere situasjoner har organisasjoner vært for dårlig på å tilrettelegge for overgangen til en ny organisering. Dette har medført at overbelastede ansatte ikke har kapasitet til å endre atferden sin eller å lære den nye agile arbeidsmåten. I den sammenheng har man erfart at ansatte har beholdt tradisjonelle arbeidsmåter og ikke fullstendig omfavnet den nye agile metodikken. I tillegg har man sett at ansatte kan ignorere de nye agile praksisene, som til slutt kan resultere i at den agile organiseringen bryter ned (Dikert et al., 2016; Stray et al., 2018)).

## 2.2.2 Ledelse og autonomi

Spørreundersøkelsen utført av VersionOne (2020) fremhever tilstrekkelig deltakelse og støtte fra ledelsen som noen av de største utfordringene ved innføring av en agil organisering. Videre har man sett at mangel på støtte fra ledelsen kan skape problemer for teamene med å være autonome og beskytte ressurser sine (Moe et al., 2009). Imidlertid poengterer Rigby et al. (2020) at det ikke nødvendigvis er slik at ledere kjemper imot agilitet, men at de trolig ikke innehar tilstrekkelig kunnskap eller forståelse for hvordan de skal utføre lederrollen for å tilrettelegge for smidighet. En annen studie utført av Stray og kollegaene (2018) fant at en typisk fallgrube for agile organisasjoner er at ledelsen ikke evner å gi fra seg beslutningsmyndighet slik at teamene kan bli tilstrekkelig autonome. Dette sammenfaller med Pearce (2004) som hevder at team med dårlige resultater har en tendens til å bli dominert av teamlederen, mens team med gode prestasjoner viser til en lederstil med større grad av involvering og ansvarliggjøring. Når oppgaver blir bestemt fra ledelsen og eksterne hold kan det medføre en svekket helhetsforståelse der teamene kun fokuserer på å utføre arbeidet og ikke forstår hvorfor (Moe et al., 2019; Stray et al., 2011). Dette kan resultere i lavere trivsel, motivasjon og engasjement for å adoptere den nye agile arbeidsmetoden (Christensen & Gustafsson, 2020; Moe et al., 2008).

Litteraturen viser også til utfordringer med at ledere kan ende opp med å kontrollere teamene mer etter innføring av autonome team. Problemet er ofte at ledere kun gir ansvar, men ikke autoritet ned til teamene. Dette innebærer at lederne ikke gir slipp på makten, hvilket medfører at de agile teamene i realiteten ikke er selvstyrende (Barker, 1993). En slik utfordring underbygges av Moe et al. (2009), som fant at organisasjonskontroll er en barriere for agile organisasjoner, der detaljert kontroll fra ledelsen hemmer hvor selvstendig teamene kan arbeide. Agile organisasjoner representerer nye utfordringer for kontroll ettersom de uformelle og smidige kontrollmekanismene møter den mer formelle, byråkratiske og hierarkiske kontrollen fra andre enheter (Mikalsen et al., 2020). Tidligere studier viser at forventninger og krav fra toppledelsen om omfattende dokumentasjon hindret teamets evne til å være selvstyrte. Videre har man funnet at ledelsen i store og komplekse organisasjoner ofte styrer etter det tradisjonelle byråkratiet og fossefallsmetoden, hvor teamene fremdeles må overholde pålagte prosedyrer og rigide regler. Det blir dermed en sentral og pågående utfordring for ledere å styre agile team slik at de oppnår høy grad av autonomi, samtidig som ledelsen skal ha tilstrekkelig

kontroll over de organisatoriske målene (Dikert et al., 2016; Hoda og Murugesan, 2016; Lifshitz-Assaf et al., 2018).

### 2.2.3 Avhengigheter og koordinering

Ved implementering av en agil organisering har avhengigheter blitt uthevet som av en de største barrierene (Stray et al., 2018). *Eksterne avhengigheter* innebærer at et team er avhengig av andre team, prosjekter, avdelinger og/eller systemer i organisasjonen, og vice versa (Moe et al., 2019). Omfanget av avhengighetene vil i stor grad være tilknyttet størrelsen og kompleksiteten til organisasjoner (Mikalsen et al., 2019). En omfattende litteraturstudie utført av Dikert og kollegaene (2016) fant en signifikant forskjell mellom små og store organisasjoner, der større selskaper ofte har flere avhengigheter mellom prosjekter og team enn små selskaper. I tillegg har de gjerne organisatoriske begrensninger med lovgivning, sikkerhet, programvarearkitektur og eldre systemer. Komplekse selskaper har tradisjonelt kontrollert avhengigheter gjennom planer, hierarkier og standardisering, ettersom det her er nødvendig og et større behov for formell dokumentasjon (Dikert et al., 2016; Mikalsen et al., 2019). Slike tradisjonelle og hierarkiske strukturer er i sin natur ofte ikke designet for å være fleksible og tilpasningsdyktige, men søker heller på å sikre stabilitet for å oppnå effektiv styringskontroll (Holbeche, 2018, s. 42). Følgelig kan implementering av agile metoder være vanskelig og potensielt kreve en fundamental endring av prosesser og organisasjonsstrukturen (Mikalsen et al., 2019; Moe & Mikalsen, 2020).

En annen fremtredende utfordring ved agile organisasjoner er vanskeligheter med koordinering i selskaper bestående av mange team. Det er særlig utfordrende når et team er avhengig av et annet team, i tillegg til å være en del av en større organisasjon. Til tross for at innføring av en agil organisering kan skape større fleksibilitet på teamnivå, har en sett at organisasjoner i sin helhet har vanskeligheter med å være tilsvarende responsiv (Dikert et al., 2016; Stray et al., 2019). Videre har man funnet at implementering av agile organisasjoner ikke har bidratt til å redusere avhengigheter internt. Imidlertid kan avhengighetene gjøre det mer krevende å lede en slik omorganisering. Stray og kollegaer (2018) fant at økt autonomi ned til teamene også kan medføre et større behov for koordinering, ettersom teamene ofte har betydelige avhengigheter til andre team, oppgaver og systemer. En annen utfordring er relatert til innføring av sprinter, som er en agil arbeidsmetode der team arbeider over bestemte tidsintervaller. I situasjoner der team har sprinter i ulike uker og lengder kan det medføre forsinkelser i arbeid

og levering (Dikert et al., 2016). Det kreves imidlertid ny innsikt i hvordan man skal håndtere og redusere slike komplekse avhengigheter (Mikalsen et al., 2019; Stray et al., 2018). Flere har studert avhengigheter og koordinering i mindre prosjekter og selskaper, men det foreligger et behov for å undersøke hvordan komplekse og veletablerte virksomheter kan håndtere store avhengigheter ved en agil organisering (Annosi et al., 2020; Stray et al., 2019).

## 2.3 Suksessfaktorer

I punkt 2.3 vil det presenteres suksessfaktorer som kan bidra til at selskaper blir bedre rustet til å implementere en agil organisering. I den sammenheng vil innføring av agile trenere og betydningen av teamautonomi utdypes. Videre vil viktigheten av ledelse i agile organisasjoner, samt behovet for koordinering og samhandling bli beskrevet.

### 2.3.1 Agile trenere

Ved implementering av agile arbeidsmåter er det fokus på å tilpasse metoden etter omgivelsene og at agilitet læres best i praksis. Det har dermed vist seg å være viktig med veiledning og støtte, hvilket anses som en suksessfaktor for å lykkes med en agil transformasjon i store organisasjoner. Tidligere studier har funnet at utilstrekkelig veiledning kan føre til at teamene adopterer agile metoder på ulike måter, og kan virke ødeleggende for den agile organiseringen (Dikert et al., 2016). I den sammenheng har mange selskaper tatt i bruk *agile trenere*, som skal veilede og fasilitere team og ledere med å adoptere agile praktiser, prosesser og verdier (Parizi et al., 2014).

De siste årene har man opplevd en økning i bruk av agile trenere i organisasjoner. Dikert et al. (2016) fremhever en rekke gevinster ved bruk av slike trenere. Det muliggjør at man i større grad kan observere implementeringen og løse eventuelle problemer som skulle oppstå. Dette understrekes av Stray og kollegaene (2020), som fant at agile trenere kan forenkle innføringen av en agil organisering, der de kan bistå med opplæring og utvikling av nye agile arbeidsmåter. Videre kan agile trenere rette fokuset vekk fra verktøyene og i stedet mot å skape en felles forståelse av de agile prinsippene. I tillegg fokuserer de på å fjerne barrierer for teamenes autonomi. Rollen som agile trener har dermed blitt betraktet som en vesentlig suksessfaktor for å imøtekomme utfordringene en smidig transformasjon kan medføre (Dikert et al., 2016; Stray et al., 2020).

### 2.3.2 Teamautonomi

Agile organisasjoner kjennetegnes av at medlemmene er selvstyrte og autonome med høy grad av tillit, samarbeid og kommunikasjon (Holbeche, 2018, s. 9). Autonomi er kjernen i den agile litteraturen, og omhandler at team får betydelig autoritet og ansvar for hvordan arbeidet skal planlegges, utføres og styres (Guzzo & Dickson, 1996). En viktig suksessfaktor ved agile organisasjoner er at teammedlemmer har kontroll over planlegging og gjennomføring av egne oppgaver for å holde seg motivert for arbeidet. Koning (2020) hevder imidlertid at hvor mye autonomi et team bør få avhenger av hvor modent teamet er; der for mye autonomi kan forårsake kaos, mens for lite kan oppleves som fangenskap. Dette understrekes av studien til Hoda (2011), som fant at modne agile team i større grad er i stand til å effektivt håndtere friheten til å ta ansvar og eierskap for arbeidet. Dersom tildelingen av autonomi medfører en høyere kostnad enn hva fordelene gir, har den vist seg å kunne være skadelig for teamets effektivitet (Stray et al., 2018). Det samme kan forekomme dersom teamet ikke i tilstrekkelig grad klarer å dra nytte av autonomien.

For at virksomheter skal kunne lykkes med en agil organisering poengterer Chen et al. (2015) nødvendigheten av å regulere teamets autonomi i henhold til det miljøet man arbeider i. Dette fordi team i store og komplekse organisasjoner gjerne ikke kan ha full autoritet over samtlige aspekter ved arbeidet slik som et enkelt prosjektteam i større grad kan ha (Moe et al., 2019). I den sammenheng viser studien til Moe og kollegaene (2019) at det er viktig å involvere teamene i målsettingen for å styrke autonomien i store organisasjoner. En annen studie utført av Hirori (2019) viser at team i komplekse organisasjoner bør vise integritet og transparens i arbeidet, da det kan overbevise lederne om at teamene er kapable for det økte ansvaret. Organisasjoner må også vurdere graden av usikkerhet og endringer, samt være innforstått med at det ikke finnes kun én tilnærming som passer for alle, men tilpasse autonomien til det bestemte teamet. Likevel fremhever Stray et al. (2018) at det er behov for ytterligere kunnskap om hvordan virksomheter bør organiseres for riktig nivå av autonomi, samt hvordan man skal bruke autonome team for å oppnå økt produktivitet og verdiskaping.

### 2.3.3 Ledelse

Tradisjonelt har lederskap blitt definert og oppfattet rundt ideen om at kun én person er ansvarlig, mens resten er tilhengere. Dette omtales som vertikal ledelse, der styring og beslutninger tas fra topp til bunn i en organisasjon (Pearce, 2004). Imidlertid kjennetegnes agile organisasjoner ofte av at teamene har en flat og flytende struktur. Ledelsen i disse teamene er bredt fordelt på et sett med individer, som varierer ut fra personen med de riktige nøkkelukunnskapene og ferdighetene for de problemene man står overfor (Anderson et al., 2003). En slik struktur kan muliggjøre at individene arbeider mer fleksibelt og tverrfunksjonelt, noe som kan gi ytterligere verdi (Santos, 2019).

I den agile litteraturen belyses viktigheten av at ledere i agile organisasjoner i liten grad skal være direkte involvert i analyse, design, koding, testing og integrering. Lederrollen går dermed vekk fra å kommandere og styre gjennom enveis diktering, til å fokusere på å veilede, motivere og engasjere seg i toveiskommunikasjon (Rigby et al., 2020). Dikert et al. (2016) fant at støtte fra ledelsen var en nødvendighet for å lykkes med en agil organisering. Dette fordi det har skapt økt engasjement hos ansatte til å adoptere de agile arbeidsmåtene, som videre har bidratt til at transformasjonen blir varig. For enkelte team kan imidlertid autonomi oppleves som nytt og annerledes, der man har sett viktigheten av at ledelsen inntar rollen som en coach for å skape felles retning og spilleregler. Dette kan sikre at teamene i større grad blir komfortable og trygge med det økte ansvaret agile organisasjoner ofte medfører. Videre understreker Holbeche (2018, s. 116) at ledere burde fungere som interne støttesystem, ettersom det kan forsterke eierskapsfølelsen teamet har til arbeidet sitt uten å redusere ansvaret. Tradisjonelle ledere som er ubevisst ansvaret som ligger i den nye agile lederrollen kan dermed ende opp med å kreve detaljerte rapporter om teamets fremgang, hvilket kan virke skadelig for teamets autonomi (Stray et al., 2018).

En annen suksessfaktor ved agile organisasjoner er etablering av tillit mellom team og ledelsen. For å sikre at teamene samarbeider og utnytter kompetansen sin optimalt, er det essensielt at ledelsen viser tilstrekkelig tillit (Cockburn og Highsmith, 2001; Hoda & Murugesan, 2016). Dette underbygges av Denning (2016) som hevder at for å lykkes med en agil organisering må ledelsen våge å gi slipp på kontrollen. Ved mangel på tillit mellom ledere og team har tidligere studier funnet at det kan medføre et økt behov for rapportering og kontroll, som kan virke hemmende for teamenes autonomi. Imidlertid påpekes det at organisasjoner også må tilegne



seg erfaringer over tid før agilitet oppleves som en naturlig og integrert del av virksomheten. Organisasjoner skal ikke kun “utføre smidighet”, men snarere “bli smidig” (Stray et al., 2018).

Med bakgrunn i kompleksiteten og usikkerheten i samfunnets dynamiske omgivelser, hevder Holbeche (2018) at ledere bør ha evnen til å forutse, opprettholde fleksibilitet og styrke andre til å skape strategiske endringer ved behov. I den sammenheng forventes det at ledere har en aktiv rolle på det strategiske og taktiske nivået vedrørende å utvikle strategi, ressurstildeling og stimulere til samarbeid og motivasjon. Lederne bør dermed ikke involveres for mye i det operative arbeidet, men gi ansvar og tillit til at teamet løser slike oppgaver på egenhånd (Hoda et al., 2013; Holbeche, 2018, s. 60). Følgelig kan det være viktig at lederne er villige til å utvide sin støtte og la teamene arbeide selvstendig for å ta raske beslutninger (LeMay, 2019; Rigby et al., 2016).

#### 2.3.4 Koordinering og samhandling

Store og komplekse organisasjoner har ofte et større behov for koordinering og samhandling sammenlignet med mindre selskaper, som ofte blir ansett som mer ideelle for en agil organisering. Et grundig koordineringsarbeid er dermed essensielt, men også en utfordrende suksessfaktor for å lykkes med en agil organisering (Paasivaara et al., 2012; Rolland et al., 2016). En gjennomgående utfordring med å adoptere agile arbeidsmåter er hvordan man skal håndtere koordineringen mellom de ulike teamene (Dikert et al., 2016). Ettersom store organisasjoner med mye kompleksitet ofte vil være preget av flere avhengigheter, vil god kommunikasjon og koordinering mellom teamene være avgjørende for at organisasjoner er i stand til å håndtere en slik organisering (Mikalsen et al., 2019; Stray et al., 2019). Team kan være avhengige av å få fullstendige komponenter fra et annet team før de kan fortsette leveransen, hvilket gjør det nødvendig å fasilitere og tilrettelegge for god kommunikasjon og planlegging på tvers av teamene (Cody et al., 2015). Flere studier viser at koordinering av arbeidet var en av de mest fremtredende transformasjonsutfordringene, hvilket oppstår når teamene har behov for å samarbeide på tvers. Ved implementering av en agil organisering blir det dermed essensielt å tydeliggjøre de nye smidige arbeidsmåtene på flere kommunikasjonskanaler, i noen tilfeller også overkommunisere dem (Stray et al., 2019).

En casestudie utført av Lundene og Mohagheghi (2018) viste at tett samarbeid og ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom team skapte grobunn for gode relasjoner og miljø for læring. Dette ble ansett som et viktig tiltak for at teamene i selskapet kunne samarbeide på en smidig måte. Pries-Heje og Pries-Heje (2011) identifiserte i sin studie koordinering som en av de mest kritiske elementene for å få samtlige i organisasjonen til å adoptere agile metodikker. I store organisasjoner har tidligere studier funnet at ledelsen hadde utfordringer med å informere samtlige ansatte til enhver tid, slik at koordineringsverktøy som sprinter og daglige møter ble nødvendig. Stray et al. (2019) trekker også frem viktigheten med daglige statusmøter for å oppnå god planlegging og koordinering av arbeidet på tvers av ulike team. Funnene deres viser at slike møter var en viktig suksessfaktor for å kunne arbeide smidig, ettersom det tillot teamene til å kommunisere med hverandre og dele informasjon og kunnskap om arbeidets status. I tillegg opplevde man at møtene var et viktig bidrag for å håndtere avhengighetene i komplekse organisasjoner.

### 3. Metodisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere studiens metodiske rammeverk, der vi har utført en eksplorerende og kvalitativ casestudie med bruk av semistrukturerte intervjuer. Metode defineres som den planmessige fremgangsmåten og de metodiske teknikker som benyttes for å innhente nødvendig data i relasjon til studiens forskningsspørsmål (Gripsrud et al., 2016, s. 15). Fortrinnsvis vil vi diskutere studiens forskningsdesign, tilnærming og strategi. Deretter vil vi gjennomgå studiens datainnsamling, der vi vil begrunne valg av metode og utvalg samt hvordan intervjuprosessen ble utført. Videre vil fremgangsmåten for analyse og koding av dataene bli presentert. Avslutningsvis vil vi diskutere kvaliteten på studiens datagrunnlag, samt hvilke etiske hensyn som må ivaretas.

#### 3.1 Forskningsdesign

Et *forskningsdesign* defineres som en overordnet plan for å samle inn, analysere og forstå dataene som forskeren skal bruke til å kunne besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s.173). Denne studien har som formål å få økt innsikt i utfordringer og mulige løsninger ved innføring av en agil organisering i et komplekst finanskonsern med store avhengigheter. Det vil derfor være sentralt å være utforskende for å samle inn nødvendig og utdypende data, som kjennetegnes av et *eksplorerende* design (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Et slikt forskningsdesign er fordelaktig ettersom det er fleksibelt og kan tilpasses endringer etter hvert som ny innsikt og data kan forekomme underveis i forskningen (Saunders et al., 2019, s. 187). Det foreligger behov for økt forståelse om hvilke utfordringer store organisasjoner støter på ved innføring av en agil organisering, i tillegg til hvordan disse utfordringene kan imøtekommes (Annosi, 2020). Dette gjør det nødvendig for oss å være utforskende og stille spørsmål om “hva” og “hvorfor” for å finne svar på forskningsspørsmålet (Gripsrud et al., 2016, s. 47-49). Samtidig skal vi gjennom et *deskriptivt* design beskrive hvordan IT-avdelingen har implementert den agile organiseringen. Slike spørsmål vil best besvares gjennom kvalitative forskningsmetoder da de muliggjør innsamling av beskrivende og utdypende data, hvilket er formålet med denne studien (Saunders et al., 2019, s. 443).

##### 3.1.1 Forskningstilnærming

Denne studien benytter en *abduktiv* tilnærming, da den både tar utgangspunkt i eksisterende litteratur samtidig som det utvikles teoretiske forklaringer basert på innsamlede data. På denne

måten beveger man seg frem og tilbake fra *induktiv* til *deduktiv* tilnærming, og kombinerer disse to tilnærmingene (Saunders et al., 2019, s. 157). Spørsmål i intervjuguidene ble opprinnelig utviklet deduktivt, basert på eksisterende litteratur om agile organisasjoner, autonomi og ledelse. Disse spørsmålene ble videre endret induktiv etter hvert som vi fikk ny innsikt fra de innsamlede dataene. Videre benyttes en induktiv tilnærming til å analysere dataene og oppdage nye innsikter som tidligere ikke har blitt adressert. Formålet med en slik forskningstilnærming er å utvikle et rikere teoretisk perspektiv enn tidligere litteratur innehar (Tjora, 2017). En slik tilnærming anses som nødvendig når eksisterende teori ikke i tilstrekkelig grad kan besvare forskningsspørsmålet (Eisenhardt & Graebner, 2007). En abduktiv tilnærming vil derfor skape fleksibilitet i tolkningen av dataene, ettersom eksisterende teori fungerer som utgangspunkt for refleksjon mens de innsamlede dataene gir rom for nye tolkninger (Saunders et al., 2019, s. 157).

### 3.1.2 Forskningsstrategi

Denne studien benytter *casestudie* som forskningsstrategi, hvilket innebærer en grundig empirisk undersøkelse av et fenomen i sin virkelige kontekst (Saunders et al., 2019, s. 196). Studiens tematikk er på mange måter et samtidfenomen som gjør seg gjeldende i store deler av dagens samfunn, hvilket gjør at casestudie egner seg godt som strategi. For å besvare forskningsspørsmålet benytter vi en enkel casestudie med en kvalitativ tilnærming. Caset vil i denne studien omfatte IT-avdelingen til selskapet, ettersom den er blant de første i selskapet til å innføre agile prinsipper og arbeidsmetoder. Imidlertid har avdelingen flere utfordringer med store avhengigheter og reguleringer som må ivaretas, hvilket gjør avdelingen spesielt interessant å studere. Yin (2014, s. 11) påpeker at valg av casestudie avhenger i stor grad av forskningsspørsmålet, hvem og hva som skal studeres, samt vurdering av tid, ressurser og tilgang. Da formålet med studien er å utforske og innhente ny innsikt anses casestudie som verdifull, hvilket muliggjør innsamling av data fra flere kilder (Saunders et al., 2019, s. 197). I tillegg hevdes det at casestudier er sterkt medvirkende til å utvikle ny teori der eksisterende teori fremstår som mangelfull (Eisenhardt, 1989).

### 3.2 Datainnsamling

Dataene til studien er innhentet fra et selskap, og inkluderer både primærdata samlet inn av oss og sekundærdata oversendt fra selskapet. I denne delen vil vi først beskrive hvilke metoder vi har benyttet for å samle inn data, samt gjennomføring av intervjuprosessen. Deretter vil vi

presentere sekundærdataene som er tatt i bruk, før vi diskuterer hvordan vi har foretatt utvalget til studien.

### 3.2.1 Kvalitative semistrukturerte intervjuer

*Primærdata* er data vi selv har innhentet spesifikt til denne studien og dens forskningsspørsmål, som har blitt gjennomført ved bruk av kvalitative datainnsamlingsmetoder, herunder semistrukturerte intervjuer. Valg av datainnsamlingsmetode avhenger av hvilken type informasjon man trenger for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 175). Ettersom vi søker forståelse og dypere innsikt om utfordringer og mulige løsninger ved agil organisering i et etablert og komplekst finanskonsern, mener vi bruk av kvalitativ metode er formålstjenlig. Dette fordi kvalitative metoder fokuserer på hvordan mennesker tenker og handler, hvor man undersøker i dybden innenfor et mindre område. Videre har vi relativt lite forkunnskaper om tema og forskningsspørsmålet, slik at metoden er gunstig og muliggjør at vi kan følge opp sentrale momenter som fremkommer underveis i datainnsamlingen (Saunders et al., 2019, s. 179).

Mer inngående har vi valgt å gjennomføre *semistrukturerte intervjuer*, som innebærer at man utarbeider enkelte nøkkelspørsmål relatert til tema, samtidig som samtalen er relativt fri og preget av åpne og oppfølgende spørsmål (Saunders et al., 2019, s. 436). Ettersom vi i hovedsak har et eksplorerende forskningsdesign, er semistrukturerte intervjuer gunstige da det muliggjør for ytterligere utforskning dersom uforventede og interessante temaer skulle fremkomme underveis i intervjuene. Videre er denne intervjuformen hensiktsmessig når rekkefølgen på spørsmålene kan variere og det er ønskelig å stille mer komplekse og åpne spørsmål (Saunders et al., 2019, s. 445).

### 3.2.2 Utvalg

Studiens utvalg omfatter informanter som forskerne skal innhente informasjon fra for å kunne besvare forskningsspørsmålet (Thagaard, 2009, s. 55). Ettersom dette er en eksplorerende casestudie som skal skape innsikt om et bestemt fenomen, er det formålstjenlig å foreta et *strategisk utvalg med maksimal variasjon*. Dette innebærer at vi avgjør hvilke personer som skal intervjues basert på hvem som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019, s. 321). For å sikre et rikt og bredt datagrunnlag vil vi ved bruk av maksimal

variasjon velge ut ansatte med ulike roller og ansvarsområder. Utvalget er også preget av *snøballeffekten*, som innebærer at vi først tok kontakt med to ledere som identifiserte noen relevante ansatte, som videre satte oss i kontakt med andre aktuelle personer (Saunders et al., 2019, s. 323). Dette fortsatte til vi hadde oppnådd en tilstrekkelig størrelse på utvalget. Hovedutfordringen ved et snøballutvalg er å etablere den initielle kontakten, der veilederen vår var en stor bidragsyter og introduserte oss til caseselskapet og kontaktpersoner.

Studiens utvalg består følgelig av tolv informanter fordelt på en divisjon i IT-avdelingen, med bred variasjon av ulike roller; familieledere, teamledere, teammedlemmer og interne konsulenter. Informanter med lederstilling vil kunne bidra med overordnet forståelse om styringsprinsipper og organisering, mens teammedlemmer kan gi dypere innsikt om opplevd autonomi og arbeidsoppgaver. De interne konsulentene arbeider ikke innenfor spesifikke IT-familier, men har likevel en stor tilknytning til avdelingen ettersom de bistår familiene med den agile metodikken og innehar et mer helhetlig bilde av omorganiseringen. Informantene er kategorisert i to ulike grupper basert på om de arbeider i en familie med komplekse systemer og avhengigheter, eller om familien har mer frihet til å være fleksibel og smidig. Videre har IT-avdelingen stor grad av outsourcing, og utvalget består dermed også av personer som er lokalisert og arbeider fra andre land. Dette bidrar til innsikt om erfaringer og utfordringer med tverrkulturelle team ved implementering av en agil organisering. Med bakgrunn i dette viser tabell 1 en oversikt over informantene og beskrivelse av deres roller.

Tabell 1: Oversikt og beskrivelse av studiens informanter

Informanter	Ansiennitet (år)	Rolle			
		Familieleder	Teamleder	Teammedlem	Intern konsulent
Informant 1	6	x			
Informant 2	2			x	
Informant 3	5				x
Informant 4	7				x
Informant 5	20	x			
Informant 6	5			x	
Informant 7	2			x	
Informant 8	4		x		
Informant 9	3		x		
Informant 10	30			x	
Informant 11	4			x	
Informant 12	32		x		
<b>Sum roller</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

■ Komplekse systemer og større avhengigheter
 ■ Friere rammer og færre avhengigheter

### 3.2.3 Intervjuprosessen

Det første steget i intervjuprosessen var å utarbeide en intervjuguide, der vi kategoriserte spørsmål inn i ulike temaer som var ønskelig å dekke. For å sikre fleksibilitet i intervjuene var det sentralt med *åpne spørsmål*, som oppmuntrer til at informantene skal komme med reflekterte og utfyllende svar (Saunders et al., 2019, s. 458). Dette bidro til å skape en naturlig retning og flyt i intervjuene, samtidig som vi var åpne for å kunne endre fokus og tilpasse spørsmål basert på svarene til informantene. Videre valgte vi å benytte *kritisk hendelsesteknikk* i formuleringen av spørsmålene, hvilket innebærer at informantene ble bedt om å gi eksempler på konkrete situasjoner de har opplevd. Slike spørsmål kan være hensiktsmessig ettersom det kan være utfordrende å sette ord på enkelte fenomener, med mindre man har spesielt gode evner til refleksjon og selvinnsikt (Flanagan, 1954). For å sikre at intervjuene skapte et rikt datagrunnlag var det også viktig å tilrettelegge for en romslig tidsramme, slik at informantene hadde tilstrekkelig tid til å reflektere over erfaringer og meninger (Tjora, 2017). Følgelig hadde hvert intervju en tidsramme på 30-60 minutter.

Grunnet situasjonen med covid-19 måtte samtlige av intervjuene gjennomføres digitalt. Tidspunktet for intervjuene ble avtalt løpende etter hvert som vi etablerte kontakt med informantene, og foregikk totalt sett over en fem ukers periode. Det ble foretatt intervjuer med både norske ansatte som arbeider fra hovedkontoret i Norge, i tillegg til ansatte lokalisert i andre land. Ansatte som arbeider i disse landene blir i denne studien omtalt som offshorearbeidere. Intervjuene ble innledet med en introduksjon av oss selv og beskrivelse av formålet med forskningsprosjektet. Deretter presenterte vi samtykkeskjemaet, som innebar hvordan dataene blir prosessert og lagret. I den sammenheng ble informantene forsikret om at alle dataene ville bli anonymisert, og at de hadde rett til å trekke seg på et senere tidspunkt om ønskelig. Ettersom intervjuene foregikk digitalt hadde ikke informantene muligheten til å signere samtykkeskjema øyeblikkelig, hvilket resulterte i at skjemaet ble oversendt og signert per e-post i etterkant av intervjuene.

Videre i intervjuet ble informantene fortrinnsvis spurt om å dele informasjon om sin bakgrunn og rolle i IT-avdelingen, samt deres opplevelser med omorganiseringen. Deretter gikk vi dypere inn på temaene autonomi og styring, og fulgte intervjuguiden som besto av et fåtall store og åpne spørsmål. Dette muliggjorde at vi i stor grad kunne følge opp og tilpasse oss informantene underveis i intervjuene, der vi ikke var fastlåst til mangfoldige og detaljerte

spørsmål. Generelt opplevdes informantene veldig imøtekommende for å dele informasjon og erfaringer, hvilket har hatt stor betydning for studien. Det er imidlertid nevneverdig at det opplevdes vanskeligere å skape en god flyt i samtalen ved bruk av digitale intervjuer, ettersom det kunne oppstå forsinkelser og brudd i samtalen. Fravær av fysisk kontakt gjorde det også krevende å analysere vedkommendes kroppsspråk, samt å etablere en personlig kontakt i like stor grad. Følgelig kan disse faktorene ha påvirket datagrunnlaget, ved å hindre at man kommer tilstrekkelig i dybden i meninger og holdninger hos informantene (Saunders et al., 2019, s. 478).

### 3.2.4 Sekundær datainnsamling

Ved å benytte sekundærdata som et supplement til studiens primærdata, sikter vi på å styrke studien ved å skape en mer nyansert og flersidig analyse. *Sekundærdata* er samlet inn av andre personer og med andre analyseformål, hvilket kan være fordelaktig å benytte når man har begrenset med tid og ressurser (Saunders et al, 2019, s. 338). Sekundærdataene består av et internt dokument utarbeidet høsten 2020, som omfatter en liste med systematiske hindringer caseselskapet har opplevd ved innføring av nye arbeidsmetoder. Det har blitt foretatt en *dokumentanalyse* av sekundærdataene, hvilket innebærer at vi har tilegnet oss kunnskap og innsikt fra de eksisterende dataene (Saunders et al., 2019, s. 195). I den sammenheng fremhever dokumentet 22 punkter som virker hemmende for nye arbeidsmetoder, og utdyper videre hvilke personer som påvirkes, alvorlighetsgraden og hvilke konsekvenser det medfører. Ettersom dokumentet er konfidensielt og ikke kan vedlegges, har vi gitt en overordnet beskrivelse av innholdet i tabell 2. Caseselskapet har gitt oss tillatelse til å benytte dataene i studien, som vil omtales i resultatkapitlet og diskuteres opp mot våre funn.

Tabell 2: Beskrivelse av studiens sekundærdata

Sekundærdata innhold	Beskrivelse	Kategorier
<b>Problemområder</b>	Identifisert 22 ulike problemområder tilknyttet implementering av nye arbeidsmetoder.	Samarbeid og team, lederskap, teknologi og arkitektur
<b>Status</b>	Foreløpig status for problemområde.	N/A, identifisert, analyseres og under arbeid.
<b>Påvirker</b>	Hvilke personer som problemområde berører.	Majoriteten, alle
<b>Effekt</b>	Hvor stor effekt problemområde har.	Ukjent, høy, veldig høy
<b>Trend</b>	Trenden for problemområde for perioden 2019-20.	Positiv, ukjent, uendret
<b>Konsekvenser</b>	De største konsekvensene av problemområde, med en maksimal grense på tre punkter.	



Sekundærdataene vil bli presentert i resultatkapitlet i sammenheng med studiens kvalitative funn. Sekundærdataene kan bidra til å gi ny og annerledes informasjon og innsikt som muligens ikke hadde fremkommet av primærdataene. Videre kan det være nyttig for å sammenligne og triangulere våre funn fra intervjuene, og således skape en mer nyansert analyse og diskusjon (Saunders et al., 2019, s. 352). På den andre siden er det også utfordringer tilknyttet sekundærdata som man må være oppmerksom på. Ettersom vi ikke var til stede under innsamling og analyse av dataene har vi ikke innsikt og kontroll på kvaliteten, og må således være varsom ved bruk og vektlegging av dataene. Det blir også viktig å være bevisst at ettersom formålet for innhenting av sekundærdata kan være annerledes fra vårt, kan dataene være uegnet til å besvare studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019, s. 354).

### 3.3 Dataanalyse

Dataanalyse er prosessen med å systematisk finne og organisere materialet som er innsamlet fra studiens forskningsmetode, hvilket muliggjør at forskeren kan presentere funnene. I dette delkapitlet vil metodene og valgene som er benyttet for å analysere dataene bli presentert og begrunnet, noe som innebærer hvordan vi har transkribert, kodet og presentert dataene.

#### 3.3.1 Transkribering

Vi gjennomførte transkribering av samtlige intervjuer for å oppnå en grundig og nøyaktig tolkning av informasjonen. Transkribering av datamaterialet er en sentral del av analyseprosessen av kvalitative data, hvilket innebærer at lydopptak skrives ut til tekstformat. Formålet med transkriberingsprosessen er å kunne gi en eksakt gjengivelse av sitatene til intervjuobjektene, uten at det skal påvirkes av forskernes subjektive tolkninger. Prosessen kan utføres på ulike måter, både med tanke på hvilke verktøy som benyttes for å utføre transkriberingen, samt hvor stor del av lydopptaket som blir transkribert (Saunders et al., 2019, s. 644-647).

Vi valgte å transkribere hver lydfil i sin helhet og utførte prosessen kort tid etter gjennomføringen av intervjuene, slik at vi hadde det respektive intervjuet friskt i minne. Dette kan være avgjørende for å kunne få frem andre aspekter ved informanten enn kun det som ble fortalt, slik som toneleie, hvor hurtig et svar fremlegges, ansiktsuttrykk, samt ikke-verbal kommunikasjon som latter og nøling. Slike *visuelle ledetråder* ble notert ned med parenteser i transkriberingen (Tjora, 2017). Transkriberingen av datamaterialet valgte vi å gjennomføre

selv, for å sikre en nøye og detaljert gjennomgang av datamaterialet og identifisere viktige visuelle ledetråder. Transkriberingsprosessen er ofte tid- og ressurskrevende, noe som kan føre til at feil kan forekomme. I tillegg var ikke kvaliteten på lydopptak og respondentenes tale optimal til enhver tid, som medførte tap av enkelte ord som ble sagt. Dette ble løst ved å markere usikre ord og setninger i transkriberingen, men ettersom dette inntraff i liten grad anses det ikke som begrensende for utsagnets betydning og forståelse.

### 3.3.2 Initiell koding

For å kode datainnsamlingen ble *grounded theory* benyttet som analysemetode, som innebærer at koder utvikles basert på informasjon og tolkninger som fremgår av dataene. En *kode* er et ord eller en kort frase som representerer innholdet i dataene (Saunders et al., 2019, s. 668). Med utgangspunkt i Charmaz (2014, s. 116) sin *grounded theory* ble datakodningen således utført i to stadier: initiell koding og fokusert koding. Fortrinnsvis i den initielle kodingen ble transkriberingen nøye gjennomgått og det ble utarbeidet åpne og enkle koder basert på innholdet, der samsvarende data ble tildelt samme koder. Videre ble dataene stegvis analysert i små deler fremfor større mengder, for å sikre at viktige nyanser og meninger ble avdekket og forstått (Saunders et al., 2019, s. 672). Ved å benytte en intervjuguide medførte dette at dataene i stor grad allerede var gruppert, men i noen tilfeller kunne intervjuene ta uforventede retninger slik at innholdet ble mer ustrukturert. Følgelig var en initiell og grundig analyse nødvendig for å sikre at all relevant informasjon ble belyst. Videre bidro analysen til at vi ble godt kjent med dataene, samt fikk et ryddig utgangspunkt for å kunne identifisere signifikante kategorier for videre analyse.

<p><b>Du nevnte litt det med spillereglene, kan du utdype litt om det. Er det felles for alle, eller har hver familie spillereglene?</b></p> <p>Ja det er definert noen felles spillereglene, det heter IT-operating model, sånn pent. Det er en sharepoint site med en hel bunch med masse informasjon. Der en det forklart de nye rollene hvordan de skal utføres, også er det litt rundt dette med porteføljer og demand og hvordan arbeid skal struktureres er beskrevet der. Så det er jo tilrettelagt ganske mye informasjon, men det er på en måte aldri nok for noen som vil ha instruksjoner på veldig detaljert nivå, også er det andre som er i andre enden som opplever at det blir for mye styring og regler og at de ikke får autonomi. Så jeg har snakket med begge leirene bare denne uken her faktisk. Så det er ganske interessant faktisk, for hvordan skal man hjelpe familiene når de har helt ulike syn på hvordan dette burde vært og ikke være.</p>	<p><b>Sara Klemp</b> Spillereglene: informasjon om ulike roller og arbeidsstruktur</p> <p><b>Sara Klemp</b> Noen vil ha mye og detaljert informasjon</p> <p><b>Sara Klemp</b> Andre opplever for mye styring og utilstrekkelig autonomi</p> <p><b>Sara Klemp</b> Styring: familiene har ulike syn på grad av styring</p>
<p><b>Opplever du at det går på personlighet hva de foretrekker, eller er det arbeidet og hva de jobber med?</b></p> <p>Godt spørsmål, jeg vet faktisk ikke helt hvorfor det er sånn. Jeg kan jo tenke meg at de enkle svaret er jo at siden selskapet har vært så regelstyrt som det var siden 2016, så er det kanskje veldig mange som ble vant til at det var sånn eller ble glad i det, som ikke er så... så er det kanskje et argument for at man ikke har lyst til å finne ut av ting selv fordi det oppfattes som litt ineffektivt, sånn hvorfor skal jeg finne ut hvordan man skal lage en god porteføljoversikt når de der borte allerede har gjort det, hvorfor kan ikke jeg bare kopiere deres oppsett, ikke sant. Så jeg skjønner jo det at man ønsker å lære litt av hverandre, at ikke alle spinner opp de samme tingene.</p>	<p><b>Sara Klemp</b> Styring: tidligere vant til regelstyring, utfordring med å omstille seg</p> <p><b>Sara Klemp</b> Autonomi: total selvstendighet kan være ineffektivt, bedt med koordinering og læring</p>

Figur 1: Eksempel på initiell koding utført på data. Venstre side viser transkribering fra intervju, og høyre side er respektive koder som kortfattet beskriver innholdet i den markerte teksten.

### 3.3.3 Fokuseret koding

Det neste steget i kodingsprosessen var fokusert koding, som omhandler å kategorisere større deler av dataene i signifikante temaer (Charmaz, 2014, s. 138). Dette innebar at de initielle kodene ble gjennomgått på nytt med hensikt om å identifisere mønstre og kategorier som omfavner større deler av dataene. I den forbindelse er det imidlertid viktig å bemerke seg at koder som ble hyppig brukt under den initielle koding ikke nødvendigvis har stort analytisk potensial, og motsatt at koder som er tilknyttet en liten mengde data kan vise seg å være avgjørende for studien (Saunders et al., 2019, s. 672). Videre ble de ulike intervjuene sett i sammenheng for å gi en helhetlig og dypere innsikt i dataene. Dette muliggjorde at det kunne utarbeides fokuserte koder som var mer treffende på tvers av datagrunnlaget. Med bakgrunn i de fokuserte kodene ble fremtredende tema identifisert, og dataene ble reorganisert i ulike filer for hvert tema. Dette bidro til at det ble enklere å sortere og sammenligne dataene innenfor hver kategori, samt identifisere underkategorier.

Med bakgrunn i forskningsspørsmålet ble det definert tre ulike hovedkategorier som dataene ble organisert i: *omstillingsutfordringer*, *strukturelle utfordringer* og *mulige løsninger*. Videre ble disse kategoriene analysert, og det ble identifisert ytterligere underkategorier. Dette muliggjorde at vi fikk belyst de viktigste funnene innenfor hver kategori, og sikret at vi kunne utforske tilstrekkelig i dybden innenfor de ulike temaene. Med bakgrunn i denne kategoriseringen er det utarbeidet en modell presentert i diskusjonskapitlet, som setter rammen for diskusjonen av forskningsresultatene.

<b>Hvordan opplever du at det har påvirket styringen av teamene?</b> Jo det gjør det vel sikkert. I forhold til å jevne det ut så er det ikke så enkelt at man bare kan gi jobb til andre. det er en grunn til at de får de oppgavene de får, og ofte tilknyttet systemene de jobber med. Det har jo dukket opp noen såkalte røde teams, som er ekstra utsatt fordi de på en måte havner som sånne leverandører til mange andre. så de er på en måte en flaskehals. Men det er ikke fordi de prøver å være det, men det er fordi de sitter med en system som er veldig sentralt og alle andre kanskje føler de kanskje må endre på det og når de skal få realisert sine.. sånn som kundesystemer, kontosystemer – ting som er veldig kjernen av selskapet blir fort dratt i alle retninger.	<b>Sara Klemp</b> Strukturell utfordring - kjernesystemer: flaskehals, sentral del, avhengigheter
<b>Du nevnte litt det med spillereglene, kan du utdype litt om det - er det felles eller har hver familie spillereglene?</b> Ja det er definert noen felles spillereglene, det heter IT-operating model, sånn pent. Det er en sharepoint site med en hel bunch med masse informasjon. Der en det forklart de nye rollene hvordan de skal utføres, også er det litt rundt dette med porteføljer og demand og hvordan arbeid skal struktureres er beskrevet der. Så det er jo tilrettelagt ganske mye informasjon, men det er på en måte aldri nok for noen som vil ha instruksjoner på veldig detaljert nivå, også er det andre som er i andre enden som opplever at det blir for mye styring og regler og at de ikke får autonomi. Så jeg har snakket med begge leirene bare denne uken her faktisk. Så det er ganske interessant faktisk, for hvordan skal man hjelpe familiene når de har helt ulike syn på hvordan dette burde vært og ikke være.	<b>Sara Klemp</b> Strukturell løsning – autonomi: spillereglene og informasjon <b>Sara Klemp</b> Strukturell utfordring – regelstyring: ulike synspunkter på grad av detaljer og regelstyring

Figur 2: Eksempel på fokusert kode. der data er kategorisert basert på identifiserte tema. I dette eksempelet er tema knyttet til ulike strukturelle utfordringer samt en mulig løsning.

### 3.4 Datamaterialets kvalitet

I følgende delkapittel vil kvaliteten til datagrunnlaget evalueres basert på passende kriterier. Herunder vil det diskuteres hvilke tiltak som er utført for å styrke datagrunnlaget, samt utfordringer som må hensyntas og kan virke svekkende på kvaliteten.

Det skilles i hovedsak mellom *validitet* og *reliabilitet* ved evaluering av datakvaliteten. Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet; der førstnevnte innebærer hvorvidt resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som undersøkes, og sistnevnte om resultatene kan generaliseres til andre relevante kontekster. Reliabilitet er knyttet til konsistens og stabilitet i målinger, og hvorvidt studien ville resultert i de samme funnene dersom en annen forsker hadde gjennomført den (Saunders et al., 2019, s. 213). Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er det imidlertid flere forskere som har belyst at de ovennevnte kriteriene er utilstrekkelig, ettersom metoden er basert på sosialt konstruerte tolkninger av deltakere i en bestemt setting (Denzin & Lincoln, 1986; Saunders et al., 2019, s. 216; Walle, 2015, s. 11). Følgelig vil det tas utgangspunkt i Lincoln og Guba (1985) sine fire kriterier som er spesifikt rettet mot kvalitativ forskning, der man undersøker studiens *pålitelighet*, *kredibilitet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*. Disse kriteriene vil i det følgende bli grundig evaluert opp mot studiens datagrunnlag.

#### 3.4.1 Kredibilitet

*Kredibilitet* omhandler i hvilken grad fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien med nøyaktige beskrivelser som tiltenkt av informantene (Saunders et al., 2019, s. 217). Dette blir referert til som studiens interne validitet (Lincoln & Guba, 1985). For å sikre kredibilitet i studien legges det vekt på at de innsamlede dataene gir et troverdig bilde av den bestemte situasjonen i caset, og i hvilken grad man får tilgang til informantenes opplevelser og erfaringer (Saunders et al., 2019, s. 218). For å sikre troverdighet i denne studien ble det benyttet ulike teknikker. Creswell & Creswell (2018, s. 200) påpeker viktigheten av å benytte flere tilnærminger, da det ikke bare forbedrer forskerens evne til å evaluere nøyaktigheten av de kvalitative funnene, men også overbeviser leserne om en slik nøyaktighet.

Den første nevneverdige teknikken som ble benyttet i denne studien er *triangulering*, som involverer bruk av flere kilder for å samle inn nødvendig data (Saunders et al., 2019, s. 218). Triangulering kombinerer forskjellige datakilder, metoder og perspektiver med intensjon om å

kryssjekke informasjon, og er et essensielt tiltak for å sikre kredibilitet i kvalitativ forskning (Guba, 1981). Datagrunnlaget i denne studien ble samlet inn ved bruk av semistrukturerte intervjuer og interne dokumenter oversendt fra caseselskapet. Primærdata ble samlet inn fra forskjellige informanter med ulike stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver. Dette skal sikre at vi tilegner oss ulike perspektiver og representasjon av informantenes realitet av fenomenet. Data som ble samlet inn fra sekundære kilder i form av interne dokumenter og organisasjonskart viste seg også å være verdifulle for å verifisere sammenhengene i dataene. Verdien av å benytte en slik triangulering er at man får både dybde, bredde og kompleksitet i forskningen (Denzin, 2012: Denzin & Lincoln 2011). Temaene som ble utarbeidet av analysen ble dermed støttet opp av flere kilder og bevis, hvilket kan bidra til å styrke studiens troverdighet.

Det faktum at vi er to forskere som gjennomfører studien vil også bidra til å styrke studiens troverdighet, ved at man balanserer hverandres subjektive oppfatninger og synspunkter. Ved å kunne reflektere, diskutere og teste ut funn med hverandre, kan det sikre stabilitet og konsistens i analyser av dataene (Saunders et al., 2019, s. 216). Spørsmålet om troverdighet omfatter også innholdet i informantenes utsagn, der det er avgjørende å være bevisst ulike metodiske og menneskelige skjevheter som kan prege intervjuene. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer kan man oppnå høy grad av kredibilitet ettersom man benytter gjennomtenkte spørsmål, samt utforsker svarene til informantene gjennom oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2019, s. 451). Da slike intervjuer tillater at man kan utforske svarene i dybden bidrar det også til å bygge tillit, samt at man får muligheten til å be informantene om å dobbeltsjekke sitatene sine.

Den tredje teknikken som ble benyttet for å forsterke studiens troverdighet er bruk av negative tilfeller under analysen. Dette ble benyttet for å kunne gi best mulig forklaring av fenomenet som studeres (Saunders et al., 2019, s. 451). Ved å være reflekterende i dataanalysen beholdt vi kun de temaene som ble bekreftet av et tilstrekkelig antall informanter. Videre er fenomenet som studeres nylig implementert i casebedriften, hvilket kan gjøre det enklere for informantene å gi mest mulig korrekte og presise svar. Nylige hendelser vil kunne øke studiens troverdighet ettersom informantene trolig vil huske flere detaljer og gi et mer detaljert bilde av hvordan de opplever situasjonen (Saunders et al., 2019, s. 215). Imidlertid er noen informanter mer involvert i omorganiseringen enn andre, slik at mindre detaljert informasjon vil kunne forekomme. For å redusere forekomsten av mindre treffende data ble svar fra de informantene som var mest involverte brukt til å verifisere informasjonen fra andre. Spesielt omhandlet dette

ansatte på teamnivå som ble brukt til å verifisere informasjonen fra de interne konsulentene, ettersom de gjerne ikke har like dyptgående innsikt i hvordan familiene og teamene arbeider.

### 3.4.2 Overførbarhet

*Overførbarhet* defineres som evnen til å overføre funn på et generelt nivå til en annen kontekst (Saunders et al., 2019, s. 450). I kvalitativ forskning er fenomener kontekstbundet, der formålet er å gå i dybden og utforske ulike problemområder som kan tilføre ny innsikt og teoretiske vinklinger (Johnson, 1997). Verdien av en slik forskningsmetode er gjerne at funnene er unike for det spesifikke fenomenet som blir undersøkt (Creswell & Creswell, 2018, s. 202). Dermed er ikke hensikten nødvendigvis å kunne trekke generaliserende konklusjoner for hele populasjonen. Ettersom denne studien er en utforskende casestudie, er formålet å innhente rik informasjon i en konkret kontekst. Casestudie som forskningsstrategi sikter på å skaffe verdifull data for å forstå fenomenet fremfor å sikre dets representativitet.

For å styrke studiens overførbarhet er det foretatt grundige beskrivelser av studiens kontekst og presentert relevant informasjon om selskapet og informantene. Ettersom det var kontaktpersonen vår i selskapet som initielt valgte passende kandidater for oss å intervju, kan det ha bidratt til å styrke overførbarheten. Dette fordi kandidatene ble spesifikt utvalgt basert på deres erfaring og kompetanse innenfor den agile organiseringen i IT-avdelingen. Videre ble også informantens rolle og ansvarsområdet tatt i betraktning, for å fange opp ulike perspektiver av fenomenet og skape stor variasjon i utvalget (Johnson, 1997). I sammenheng med en rik beskrivelse av konteksten, kan dette gjøre det enklere for leseren å avgjøre hvorvidt funnene i studien kan overføres til andre settinger og eventuelt deres situasjon. Selv om funnene ikke kan hevdes å være direkte overførbare, kan de likevel gi kunnskap og innsikt som kan anvendes i annen forskning.

### 3.4.3 Pålitelighet

*Pålitelighet* omfatter datamaterialets konsistens og holdbarhet over tid, og betegnes som det parallelle kriteriet for reliabilitet (Saunders et al., 2019, s. 217). Replikering av kvalitativ forskning blir gjerne fremhevet som krevende og tilnærmet uopnåelig, ettersom resultatene er svært preget av den bestemte og unike konteksten (Walle, 2015, s 11). For å sikre pålitelighet til dataene har vi dermed foretatt en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen og

begrunnelse av valg, for å muliggjøre at leseren kan forstå og evaluere prosessen. Gjennom en intervjuguide er det forsøkt å opprettholde en konsekvent standard som forskningen kan forankres i. Bruk av semistrukturerte intervjuer vil imidlertid skape rom for fleksibilitet og avvikelser i samtalen, men dette ble registrert og det ble foretatt en revidering av intervjuguiden når det oppstod behov for tilleggsspørsmål.

For å sikre pålitelighet i dataene er det essensielt å begrense skjevheter og misoppfattelser av informantenes utsagn, der forskeren spiller en avgjørende rolle (Saunders et al., 2019, s. 214). Gjennom intervjuene har det dermed vært et fokus på å belyse hvordan interaksjonen har foregått, og ikke utelukkende på hva som ble sagt. Ettersom enkelte av informantene i utvalget har en annen etnisitet kan det oppstå kulturelle forskjeller, som kan påvirke hva informantene ønsker å dele, samt kan skape misforståelser og feiltolkninger av utsagn (Saunders et al., 2019, s. 449). I forkant av intervjuene ble det avsatt tid til å reflektere rundt ulikhetene mellom kulturene, samt hvordan relasjonen og samtalen med informanten kunne påvirkes. I tillegg var det et forsterket fokus under disse intervjuene på å tilrettelegge for et godt miljø der informanten i større grad var komfortabel med å dele holdninger og erfaringer. For å unngå ukorrekte oversettelser og tolkninger ble intervjuene transkribert på originalt språk, men utvalgte sitater fra offshore-ansatte ble oversatt fra engelsk til norsk for å skjerme identiteten og etnisiteten til vedkommende.

#### 3.4.4 Bekreftbarhet

*Bekreftbarhet* omhandler å unngå påvirkning av forskerens subjektive holdninger i forskningsresultatene. Kvalitativ forskning sikter på å skape en nærhet til informantene for å tilegne seg dyptgående beskrivelser av fenomenet man studerer. Dette kan imidlertid skape en risiko for overinvolvering, hvilket kan være skadelig for studiens objektivitet (Walle, 2015, s. 20). Under intervjuene var det dermed et fokus på å opptre passende tilbakeholden og nøytral. Veilederen vår har også vært involvert i diskusjoner om forskningsresultatene og kontrollert transkriberingene, som også har vært verdifullt for å bekrefte metoder og dataene. Videre for å sikre bekræftbarhet har det vært et fokus på å skape en transparent forskningsprosess, gjennom en tydelig og selvkritisk fremlegging av beslutninger som er tatt.

Likevel vil det ofte foreligge en risiko for at informantene tilbakeholder viktig informasjon grunnet manglende tillit (Saunders et al., 2019, s. 462). For å oppmuntre til åpen og uhemmet

informasjonsdeling ble det i starten av hvert intervju tydeliggjort at samtalen ville være konfidensiell og bli anonymisert. Dette ble forsikret gjennom et samtykkeskjema, i tillegg til at lydopptaket ble destruert etter bruk. Informantene hatt muligheten til å få tilsendt transkriberingene i etterkant av intervjuene, for å ytterligere sikre at informasjonen er korrekt fremstilt.

### 3.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk er et essensielt aspekt ved all forskning, hvilket omhandler at forskernes adferd og valg skal ivareta rettighetene til dem som er medvirkende eller blir berørt av arbeidet (Saunders et al., 2019, s. 252). Ved gjennomføring av denne studien har viktigheten av det etiske aspektet vært gjennomgående, helt fra planlegging og forarbeid til datainnsamling og bearbeidelse av datamaterialet. Som en del av et større forskningsprosjekt har denne studien fått godkjenning fra NSD, slik at man kan behandle personopplysninger. Informantene som ble intervjuet ble på forhånd tilsendt informasjon på mail om formålet med studien. I tillegg ble det også gitt en introduksjon i begynnelsen av hvert intervju. Informantenes rett til konfidensialitet ble tydelig forklart, der identifisering tilknyttet selskap, navn og stillingstittel ville bli anonymisert. I tillegg ble det også under hvert intervju spurt om godkjenning av lydopptak, som ville bli ek스팅vert for å sikre at de ikke kom på avveie. Hver informant fikk i etterkant av intervjuet tilsendt et samtykkeskjema hvor de ble bedt om å signere, i tillegg til at kontaktinformasjonen til begge forskerne var på plass dersom de skulle få behov for å kontakte oss. Ved behandling av dataene har de vært trygt lagret for å ytterligere beskytte identiteten til informantene, og objektiviteten har blitt opprettholdt for å sikre at dataene ble presentert slik de var tiltenkt av informantene. Avslutningsvis ble et utkast av forskningen tilsendt casebedriften for verifisering av dataene.



## 4. Resultater

*I dette kapitlet vil vi presentere studiens funn basert på analyse og koding av datainnsamlingen. For å sikre en bedre forståelse av forskningsresultatene, vil vi først redegjøre for konteksten til selskapet og omfanget av den agile organisering. Videre er funnene organisert i tre ulike kategorier, der vi skiller mellom omstillingsutfordringer, strukturelle utfordringer og mulige løsninger på disse. Det er definert to typer utfordringer basert på betydningen for IT-avdelingen. Omstillingsutfordringene er relatert til overgangen og transformasjonen den agile organiseringen har medført, mens de strukturelle utfordringene er tilknyttet avdelingens struktur og oppbygning. I den sammenheng kan det være mer krevende å håndtere de strukturelle utfordringene, ettersom de i større grad er en integrert del av selskapet. Videre vil det presenteres mulige løsninger til de respektive utfordringene som selskapet kan iverksette. Sekundærdataene til studien vil også sammenstilles med forskningsresultatene.*

### 4.1 Kontekst

#### *Ytre kontekst*

Caseselskapet opererer innenfor finanssektoren, noe som medfører at de må overholde strenge krav og reguleringer. Begår man feil, kan dette få enorme konsekvenser for kundene og samfunnet som helhet. Finansinstitusjoner har dermed et krevende regulatorisk landskap de må manøvrere i, samt et behov for egnede prosesser og systemer for å sikre etterlevelse (KPMG, 2021). Generelt er selskaper i finansbransjen ofte preget av en kompleks og hierarkisk struktur bestående av flertallige avdelinger innenfor ulike fagområder (Beerbaum, 2020). Den ytre konteksten kan dermed sette rammer og begrensninger for hvor agilt caseselskapet kan operere.

#### *Indre kontekst*

Caseselskapet er et internasjonalt finanskonsern etablert i Norge, med i overkant av 11 000 ansatte. Gradvis over de siste årene har man implementert agile arbeidsmåter i ulike avdelinger i selskapet. Det siste året har man gjennomført en agil organisering av IT-avdelingen, som er en stor og sammensatt avdeling i selskapet med over 1 000 ansatte. Et av ansvarsområdene til IT-avdelingen er blant annet å håndtere selskapets kjernesystemer, som er komplekse systemer med viktig informasjon som mange andre avdelinger er avhengig av. Avdelingen er dermed en sentral del av selskapet, der stabilitet og nøyaktighet i arbeidet er helt essensielt. I tillegg foreligger det store avhengigheter mellom enhetene innad i avdelingen, som ofte er avhengige

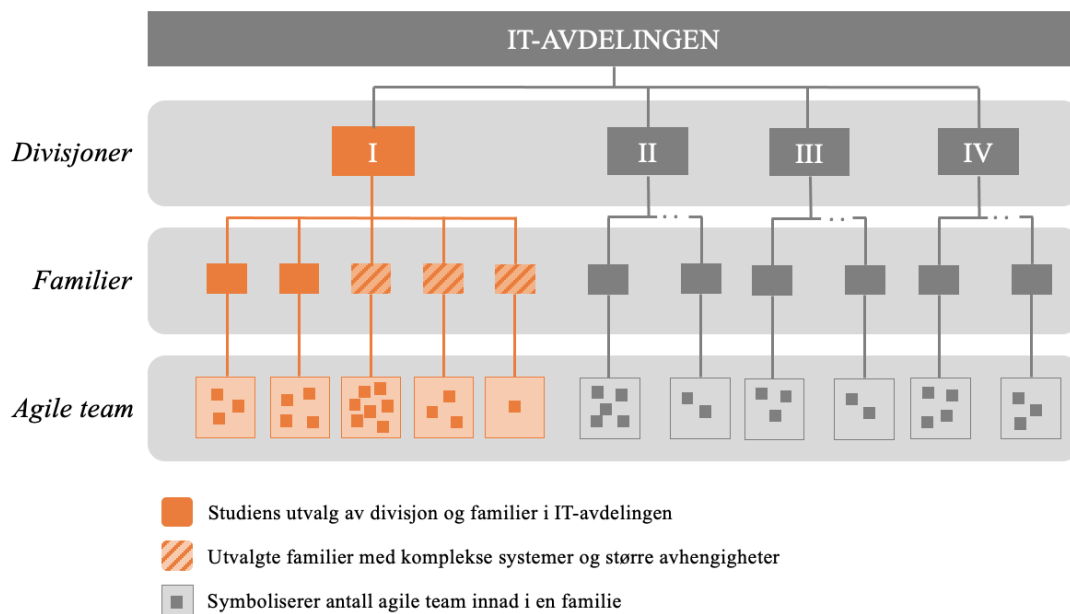
av hverandres arbeid for å kunne ferdigstille sine oppgaver. Den indre konteksten kan derfor også sette begrensninger for hvor smidig avdelingen kan arbeide.

## 4.2 Den agile organiseringen

I denne delen vil den agile organiseringen til IT-avdelingen utdypes. IT-avdelingen var blant de første avdelingene i caseselskapet som gjennom de siste årene har implementert smidige arbeidsmåter. Det var først høsten 2020 at det ble iverksatt en omfattende omorganisering, der avdelingen ble inndelt i ulike familier. Imidlertid har IT-avdelingen krevende avhengigheter og reguleringer som må ivaretas, slik at agile prinsipper som fleksibilitet og autonomi kan være utfordrende for avdelingen å oppnå. Likevel har avdelingen opplevd utfordringer med den tidligere organiseringen slik at en omorganisering ble ansett som nødvendig. Omorganiseringen innebar dermed et skifte fra en tradisjonell fossefallsmetode til en agil arbeidsmetodikk, og fra en prosjektbasert til en produktbasert organisering. Endringen til et produktfokus med økt autonomi skal bidra til at familiene i IT-avdelingen får et mer helhetlig ansvar og eierskap over arbeidet.

### 4.2.1 Oppsplitting i familier

Den agile organiseringen innebar at IT-avdelingen ble omgruppert inn i flere enheter for å skape bedre oversikt og tydeligere ansvarsfordeling. Herunder ble avdelingen inndelt i 18 ulike familier bestående av faste agile teams. Omorganiseringen har vært en omfattende endringsprosess over en kort tidsperiode, og blitt sammenlignet og beskrevet av flere av informantene som “Big bang”. Dette fordi man opplevde omorganiseringen som plutselig og forhastet, som har krevd vesentlige omstillinger for flere av avdelingens ansatte. Figur 3 er en forenklet illustrasjon av IT-avdelingen sin nye agile organisering, samt utvalget til casestudien. Studien har tatt utgangspunkt i én divisjon bestående av fem ulike familier, og har et bredt datagrunnlag ved å undersøke både familieledere, teamledere, teammedlemmer og interne konsulenter. De utvalgte familiene har ulik agil modenhet; der to av familiene har mulighet til å arbeide relativt smidig, mens de resterende familiene har større begrensninger relatert til komplekse systemer, avhengigheter og reguleringer.



Figur 3: Oversikt over IT-avdelingens agile organisering og studiens utvalg.

#### 4.2.2 Fra prosjekt- til produktbasert organisering

Et annet viktig moment i omorganiseringen er IT-avdelingens omstilling fra en prosjektbasert til produktbasert organisering. Dette innebar at man etablerte faste team i familiene med hovedansvar for spesifikke produkter eller porteføljer. Det fremkommer av funnene at den tidligere prosjektbaserte arbeidsmåten kunne være ineffektiv, ettersom sentrale personer ofte forsvant når prosjektene var ferdige. Dette kunne skape vanskeligheter for teamene med overlevering og koordinering. Ved implementering av en produktbasert organisering med faste team, har det bidratt til at familiene kan arbeide mer langsiktig uten fare for at nøkkelpersoner skal forflyttes. Videre har det skapt bedre grunnlag for samarbeid og samhandling i familiene.

*Da er det jo veldig mange mennesker som jobber i prosjekter, og prosjekter er jo litt som raketter som går i ulike retninger, og noen ganger treffer de hverandre og noen ganger ikke. Så dette er begynt å bli mer og mer uglesett. At prosjekter egentlig er veldig ineffektive, fordi man må bootstrape de i starten, også forsvinner folk etterpå, også har man denne overleveringen til linja hvor noen skal ta med seg hva prosjektet har gjort, og det skjer ofte ikke fordi det finnes ikke noe folk ledig fordi de har andre prosjekter igjen. [...] Så nå begynner man å gå vekk fra prosjekter og bytter det ut med mer faste teams som jobber mer langsiktig på enten ett sett med systemer, portefølje eller problemstilling. De er ikke prosjektbaserte og kan forsvinne, men de skal heller jobbe sammen og samarbeide mer. - Intern konsulent*

En annen informant påpekte at endringen bort fra det prosjektdrevne har resultert i et større fokus på IT-utviklerne og deres rolle. Et mer produktbasert fokus kan redusere tiden fra

bestilling til ferdig produkt, hvilket fører til at teamene kan arbeide mer smidig. Imidlertid poengteres det av informantene at IT-avdelingen fremdeles er i startfasen av omorganiseringen, der den agile tankegangen fortsatt har behov for å modnes i familiene.

*Ja, forskjellen fra tidligere er vel det at tidligere så har det vært mer la oss si prosjektdrevet og lagvis organisert, og mindre fokus på utvikler enn det er nå. Tankegangen med det agile sånn som det er nå, så er det mer fokus på utvikler. Før tok det lengre tid å få igjennom en sak og det tok lang tid på grunn av alt det med prosesser og forsinkelser i alle ledd. Men nå skal det være kortere vei fra bestiller til det som skal lages. Men vi er jo ikke i mål enda og kommer ikke til å være i mål på en stund, for det er jo tankegang som skal modnes og det er veldig mye som må modnes i alle ledd for å adoptere seg inn i en agil verden. - Teammedlem*

Funnene viser også at et skifte fra en prosjektbasert til produktbasert organisering har skapt et større fokus på langsiktige investeringer i IT-avdelingen. Familiene har opplevd å få et mer helhetlig ansvar for spesifikke produkter, hvilket har forsterket eierskapsfølelsen for arbeidet. Følgelig kan dette bidra til at familiene får økt autonomi og dermed har bedre forutsetninger for å arbeide agilt.

*Det handler om langsiktige investeringer og prosjektene har vært veldig dårlig til å gjøre en langsiktig investering. Prosjektene leverer på sitt midlertidige behov for å komme raskest til mål, og levere verdi fortrest mulig i sin boble. Men når du skal gjøre neste prosjekt oppå det så må du starte på nytt igjen og kanskje gjøre enda mer. Det er som å si at du har skrudd sammen ikea-møblene med lim og spart masse tid, men når du da plutselig skal flytte den neste gang fordi du skal bytte hus, så må du slå den i stykker og det går ikke. Så det er noe vi nå, som et eget team og familie, kan ta eierskap over og sikre at vi ikke gjør de tingene der. Vi prioriterer nå selv og får frihet til å bestemme hvordan det skal gjøres, der vi setter rammene selv, bestemmer hvor lang tid det skal ta og hvor mye penger det koster. - Teamleder*

Videre belyser en informant at et økt fokus på produkter har skapt en bedre oversikt og åpenhet omkring hva familiene arbeider med. Det har bidratt til å synliggjøre kapasiteten til teamene og hvor det eventuelt foreligger overbelastninger. En slik oversikt kan ha store gevinster for IT-avdelingen. Blant annet muliggjør det at familiene kan identifisere og redusere flaskehalsen slik at de kan arbeide mer effektivt.

*Før når det var sånn prosjektstyrt så ble jo en del av arbeidet litt usynlig. Fordi det var en prosjektleder som visste alt, og med mindre man kjente til det prosjektet eller du hadde en slags rolle der man hadde tilgang til alle listene, så var det ikke allmenn kjent om alt som pågikk til enhver tid. Så det var jo større grad av skjult arbeid og mindre transparens på hva som faktisk ble gjort. Og nå som man er organisert i familier og begynner å lage disse porteføljene så fjerner man prosjektlistene og flytter de inn i teamboards som skal være deres masterliste over alt som foregår. Nå kommer de skjelettene ut av skapet slik at man faktisk får oversikt over hvor mye man jobber med i parallell med andre. Og ikke minst hvor skjævt det treffer, der noen teams er helt overbelastet mens andre har det ganske ok. - Intern konsulent*

### 4.2.3 Teamautonomi

Et sentralt aspekt ved den agile organiseringen var å tilrettelegge for økt autonomi ned til familiene og teamene. En slik desentralisering av ansvar til personer med dybdekompetanse har bidratt til å skape kortere beslutningsveier og økt hurtighet innad i familiene. Dette har også hatt en forsterkende effekt på den opplevde ansvars- og eierskapsfølelsen til teamene. En sentral forutsetning informantene belyste for å oppnå økt teamautonomi, er at selskapet har utarbeidet gode og definerte spilleregler. Selskapet har etablert en felles digital plattform som beskriver de nye rollene og arbeidsoppgavene som har oppstått etter omorganiseringen.

*Ja det er definert noen felles spilleregler, der vi har en sharepoint-site med en hel bunch med masse informasjon. Der er det forklart de nye rollene og hvordan de skal utføres, også er det litt rundt dette med porteføljer og demand og hvordan arbeid skal struktureres som er beskrevet der. - Intern konsulent*

Enkelte familier i IT-avdelingen har i tillegg utarbeidet egne spilleregler for tidsbruk og prioriteringer. Eksempelvis presiserer en informant at deres familie har definert en spilleregel der de kan bruke omtrent 40 prosent av tiden på interne forbedringer og oppgaver de selv anser som nødvendige, fremfor oppgaver som er forhåndsbestemt av ledelsen og eksternt hold. Ved større grad av selvstendighet og frihet ved eget arbeid, kan det skape en bedre grobunn for den agile organiseringen.

*Da har forslaget vært at vi skal bruke 60 prosent av tiden vår på å levere forretningsbehov, og 40 prosent av tiden styrer vi selv. Det er på en måte en spilleregel da, så får vi se hvordan den endrer seg over tid. Så det betyr at vi trenger 40 prosent av tiden vår til å gjøre tekniske forbedringer internt og å rigge oss mer for fremtiden. For vi har mange ting vi må ta tak i, som er mer IT-teknisk enn å løse nye forretningsbehov, compliance behov og moderniseringsbehov som er styrt mer eksternt da. [...] Det er noe min leder i vår familie har sagt, men den er også på en måte forankret i det sentrale nøkkelteamet som vi har kalt det. - Teamleder*

IT-avdelingen har etablert faste agile team bestående av færre antall personer, i tillegg til å bryte opp arbeidsoppgaver og prosesser i mindre deler. Dette har gjort at teamene kan levere innenfor kortere tidsrammer, og således være mer tilpasningsdyktig og imøtekomme behov raskere. Videre har mindre team forbedret samarbeid og kommunikasjon, noe som har bidratt til å redusere avhengigheter innad i teamet.

*Det (omorganiseringen) har gjort er at vi har fått mer fleksibilitet i teamene, med fokus på å få oppgavene på et nivå som gjør at det ikke er noe sånne lange oppgaver, men heller mindre oppgaver så de kan levere innenfor kortere tidsrammer. - Teammedlem*

*Så det er viktig med den ferdigheten som trengs for å dele hele oppgaven i forskjellige små prosjekter og skape små smidige team, slik at de enkelt kan få ting gjort på en god måte. Nå*

*har vi ikke team som har mer enn 25-30 personer, så det er veldig små team slik jeg forstår det. [...] Så det er veldig enkelt og effektivt for selskapet å ha små team som følger en smidig måte å jobbe på og får ting gjort veldig effektivt. Det å introdusere smidige små team vil også bidra til å redusere avhengighetene i teamet, fordi det gjør det enklere å samarbeide i familiene. Så hvis jeg har noen problemer og det er et smidig team på den andre siden, så kan jeg enklere snakke med dem og det blir gjort raskere. - Teammedlem*

En viktig del av å delegere autonomi ned til teamene er at personene med tilstrekkelig dybdekompetanse og som sitter nærmest problemene tar beslutningene. Funnene tyder på at økt teamautonomi har skapt kortere beslutningsveier innad i familiene, og ført til at de kan arbeide mer hurtig og effektivt.

*Ja og jeg kan jo mine arbeidsområder bedre enn det familieleder, andre lederne eller noen andre på teamet kan, så det er på en måte logisk og naturlig da at man tar avgjørelser og det er altså helt greit til en viss grad selvfølgelig. - Teammedlem*

*Å være agil er mer snakk om den autonomien da, som man vil ha ned i teamene. Ned til de som jobber nærmest problemet slik at de får mest autonomi og støtte til å løse de problemene. - Teamleder*

*Nå trenger jeg bare å ha et kort møte med familieleder i 10-15 minutter der jeg forklarer endringen og han kan stille spørsmål, og hvis han godkjenner det er vi er klare til å gå til produksjon. Så beslutningstaking er mye raskere nå ja. Så vi har fått mer kontroll ned i IT-familiene, fordi før var den en ganske annerledes prosess der en annen måtte godkjenne endringer. - Teamleder*

Videre tilsier funnene at familielederne i hovedsak bør arbeide på et strategisk og taktisk nivå, og tilrettelegge for at det er teamene som tar de detaljerte og operasjonelle beslutningene. Det er først når vesentlig feil eller utfordringer oppstår at lederen skal involveres på et lavere nivå.

*Men ledelsen er jo nye på de applikasjonene, så de har jo ikke den dybdekompetansen i hvordan løsningene faktisk virker. Så de kan ikke alltid være med på detaljdiskusjoner og det tror jeg ikke de har vært heller. Men de vil gjerne vite hva som skjer helt klart ja. De ønsker egentlig ikke å involvere seg i det hele tatt og vil at det skal gå litt av seg selv. Det er på et litt høyere nivå at lederen egentlig skal jobbe, og ikke på nivået helt nede og på de oppgavene der. - Teammedlem*

*Når det gjelder teamene så jobber de nå med at de har en kapasitetsstruktur, hvor jeg som leder egentlig ikke er så opptatt av detaljer eller hvor mange timer de bruker på den enkelte oppgaven, jeg er mer opptatt av totalkapasiteten til hvert enkelt team. Sånn jeg pleier å styre så skal ledere egentlig jobbe strategisk. Det hender jeg må taktisk, men også helt ned på det operasjonelle hvis det skjer ting, men det er utvikleren som skal jobbe operasjonelt, ikke jeg. - Familieleder*

Sett i sammenheng har de ovennevnte tiltakene bidratt til å skape økt teamautonomi, der familiene har fått større ansvar og frihet over eget arbeid. Gjennom å involveres i større deler

av prosesser fra start til slutt, som følge av en produktbasert organisering, har informantene erfart å få en mer helhetlig eierskapsfølelse over arbeidet. Forsterket kontroll og ansvar over eget arbeid kan videre muliggjøre at teamene kan arbeide på en mer smidig og effektiv måte.

*Jeg tenker at vi har fått en mye enklere hverdag med at teamet har fått faktisk ansvar for både forvaltning og utvikling og vi ser helheten. Tidligere så satt noen på den ene siden og tok oppgaver fra forretningssiden, som deretter kjørte sitt eget løp som vi ikke visste noenting om. Men nå har teamet fått full kontroll og oversikt over området. Så jeg føler det er greit at vi har fått mye mer ansvar og for så vidt mer arbeid som da er vårt. - Teamleder*

*Vi har oppnådd en slags frihet til å gjøre en del ting selv, i form av å bestemme tiden vår, for det er jo det som det til syvende og sist handler om ikke sant, hva skal vi bruke tiden vår på. For en ting er hvordan vi skal løse en oppgave for det har vi jo autonomi til, men det at vi får eierskap til det vi gjør og får lov til å fikle på våre systemer og tjenester, gjør at vi er mye tryggere og kan ta mer eierskap, og vi kan ta mer ansvar for helheten, ende til ende. Og det er et resultat av den organiseringen da. - Teamleder*

### 4.3 Omstillingsutfordringer

I denne delen har vi med utgangspunkt i funnene identifisert ulike omstillingsutfordringer ved den agile organiseringen. Disse utfordringene ble fremtredende underveis i intervjuprosessen, ettersom informantene var midt i en omstillingsfase til den nye organiseringen. Basert på analyse av funnene har vi identifisert fire ulike omstillingsutfordringer. Funnene viser til *høy arbeidsbelastning* og *mangelfull støtte* der implementering ble opplevd som omfattende og forhastet. Videre har den agile organiseringen medført en *krevende opplæring*, ettersom ansatte måtte lære seg nye verktøy og agile metoder. *Kompetansegap* mellom familier og ledere har også skapt utfordringer i form av ulike forutsetninger og forståelse av hvordan man arbeider agilt.

#### 4.3.1 Høy arbeidsbelastning

Høy arbeidsbelastning er den første omstillingsutfordringen som fremkom av funnene. Implementeringen av den agile organiseringen ble nylig iverksatt høsten 2020, noe som innebærer at IT-avdelingen fremdeles er i startfasen av omorganiseringen. Informantene forteller at det fremdeles gjenstår arbeid med å omstille seg og adoptere de nye endringene.

*Jeg tenker dette kom jo egentlig veldig fort i gang, så liksom 15. november så var det omorganiseringen og da var det ikke mye forberedelser som folk flest kunne gjøre i forkant. Nå er det jo da 4 eller 4,5 halv måned etterpå også har vi hatt jula i mellomtida, så det har ikke vært så god tid til å få ting på plass. - Teamleder*

Videre påpekte flere av informantene at omorganiseringen har medført store belastninger for ansatte i form av økt arbeid og endring av egen rolle, samt usikkerhet for potensiell avvikling. Det fremheves at lederne spesielt har opplevd økt autonomi, men har vanskeligheter med å håndtere ansvaret på grunn av tids- og kapasitetsmangel. Til tross for tildeling av økt autonomi, kan høy arbeidsbelastning følgelig resultere i begrensninger for hvorvidt familiene klarer å håndtere og adoptere en agil arbeidsmåte.

*Utfordringene er jo selvfølgelig at vi sitter med veldig stor belastning og trykk på grunn av det man har gjort. - Teamleder*

*Fordi det er så veldig veldig mye nytt og vi har jo fått utrolig mye som de skal håndtere samtidig som krever mye jobb. Spesielt for familielederne, de står oppi veldig mye samtidig. De føler kanskje at de har fått masse ansvar og bare må fikse det, men de har verken tid, kompetanse eller kapasitet til å håndtere all den autonomien. Så det blir rett og slett litt overload for det er så innmari mye endring og utrolig mange budskap, så det blir utrolig mye samtidig. Men det får jo en håpe og tro at er en overgangsfase. Men det skaper jo naturlig også usikkerhet, ikke minst en reorganisering rundt egen rolle og kompetanse og hva betyr det for meg personlig og kanskje mistet du en kollega som du hadde. - Intern konsulent*

Flere av informantene beskrev og sammenlignet omorganiseringen med “Big bang”, med bakgrunn i at den opplevdes som omfattende og forhastet. Flere var av den oppfatning at omorganiseringen var overveldende og preget av mye endringer, samt økt arbeid i en ellers hektisk arbeidshverdag. Det fremheves at selskapet med fordel kunne valgt en mer stegvis tilnærming, for å sikre god læring og involvering av ansatte. Imidlertid påpekes det at IT-avdelings kompleksitet gjør at en stegvis implementering blir vanskelig og tidkrevende, slik at det ikke nødvendigvis ville vært bedre med en annen løsning. Til tross for at avdelingen har implementert en agil organisering opplevde enkelte informanter at den i liten grad har vært agilt styrt.

*Fordi jeg tror aldri vi som interne konsulenter var sånn superhappy for en sånn “Big bang”-approach som man egentlig har valgt. Man har valgt at nå er vi familier også har man trukket det ned over disse teamene. Og da kommer det med veldig mye sånn motstands- og endringsarbeid. - Intern konsulent*

*Det er jo en del ting som fra et rent smidig tankesett jeg ville kanskje ha gjort litt annerledes, men det er utrolig mange hensyn og kompleksitet her så det er litt vanskelig å sitte og mene for mye uten å være for tett på diskusjonene. Blant annet det at man velger å kjøre en litt sånn “Big bang”-tilnærming når vi implementerer det, kontra mer stegvis som vi interne konsulenter er litt opptatt av. Vi burde ta det litt mer stykkevis og delt, der man kan teste, lære også videreutvikle det. Og involvere de som dette angår og prøve å være transparente og åpne underveis, og ikke ha så mye hemmelighold. Også kan det være mange gode grunner til at man valgte denne løsningen også, fordi at det er så høy kompleksitet som kan ta utrolig lang tid. Så nei det er ikke så veldig agilt styrt, det er det ikke. - Intern konsulent*



### 4.3.2 Mangelfull støtte

Den andre omstillingsutfordringen som ble identifisert av funnene var tegn til mangelfull støtte. Flere av informantene belyser fraværet av et tilstrekkelig hjelpeapparat for å støtte og bistå ansatte med endringer og spørsmål tilknyttet omorganiseringen. Mangelfull støtte har medført forvirring og usikkerhet rundt eget arbeid og rolle hos de ansatte. Misnøye rundt den nye organiseringen kan således virke hemmende for hvordan familiene adopterer den agile arbeidsmetoden.

*Det finnes jo ledere og administrative i selskapet, men jeg tror ikke man har en rigg som kan støtte alle disse og hjelpe de med alle spørsmålene de har. Så de har nok opplevd å famle litt rundt og mye litt sånn surmuling og misnøye da med disse endringene tror jeg, som sikkert er veldig naturlig. - Intern konsulent*

Videre indikerer funnene at familielederne har blitt tildelt et stort ansvar med å støtte sine teammedlemmer. Imidlertid har lederne opplevd å mangle retningslinjer, struktur og kapasitet for å lede omstillingen på en god måte. Det fremheves at lederne betrakter den agile organiseringen som positiv og nødvendig for IT-avdelingen, men at de kan mangle kapasitet eller kompetanse til å påse at teamet arbeider agilt. En svekket ledelse kan gjøre omstillingen til en agil arbeidsmetode mer krevende for teamene, og potensielt medføre at ansatte vender tilbake til den gamle og tradisjonelle arbeidsmåten.

*Men hvis du samtidig opplevde at du fullstendig drukner i arbeid og det er veldig mange som treffer samtidig, så klarer du ikke å gjøre det likevel. [...] Så familielederne skulle kanskje gjerne ønsket seg mer struktur, støtte og retningslinjer. For når jeg snakket med en av familielederne som virkelig er der, så sier personen at dette er vel og bra, men jeg har ikke sjans til å håndtere det. Jeg savner en del av den strukturen og støtten som det var før. De pusher veldig mye nedover til familielederne som nå skal håndtere mye, og det krever ganske god kompetanse for å håndtere det da. - Intern konsulent*

Enkelte av informantene opplevde at omorganiseringen ble “trukket ned over familiene”, der de i liten grad ble inkludert i utformingen og gjennomføringen av den agile organisering. I den sammenheng viser funnene tegn til en ovenfra-og-ned ledelse, som kan virke hemmende for synergier på tvers av familiene. Funnene indikerer igjen tegn til et paradoks om at den agile organiseringen i liten grad ble implementert og styrt på en agil måte. Dersom mange familier har opplevd at omorganiseringen er påtvungen fra høyere hold, kan det begrense i hvor stor grad de er motivert til å adoptere den agile arbeidsmåten.

*Nå har vi jo gjort veldig mye sånn ovenfra og ned, nå skal organisasjonen, styring og prinsippene se slik og slik ut, og teamene skal være organisert sånn og sånn. [...] Det kan du si var en utfordring i omorganiseringen at man satte noen store rammer på toppen også sa de egentlig at alle familier må finne ut hvordan de selv skal løse disse problemene innenfor disse rammene. Men da begynte jo alle å finne opp hjulene på egen hånd også ble det veldig mange forskjellige standarder og måter å gjøre ting på. Og det ville absolutt ødelegge for den synergien som jeg mente er superviktig da når du skal løse store prosjekter, for hvis ikke alle de teamene snakker samme språk og forstår hvordan vi skal dele opp arbeidet og koordinere mellom oss. - Teamleder*

Sekundærdataene til studien fremhever 22 systematiske barrierer for den agile organiseringen som caseselskapet har utarbeidet. Herunder fant selskapet en mangel på transparens mellom ledere og team, hvilket har medført redusert tillit og ulike prioriteringer. Videre fremkommer det at nåværende lederstil og -kultur er preget av å være ovenfra-og ned og sentralisert, noe som ikke er overensstemmende med den smidige arbeidsmåten. I tillegg er endringsledelsen i selskapet beskrevet som rigid og tungvint, og kan virke ytterligere hemmende for den agile organiseringen. Dette underbygger funnene våre der informantene har opplevd en svekket ledelse og støtteapparat ved implementeringen.

#### 4.3.3 Krevende opplæring

En tredje omstillingsutfordring som fremkom av funnene var en krevende opplæring. Implementering av den agile organiseringen førte til at ansatte måtte lære seg en del nye verktøy og arbeidsmetoder. Informantene erfarte i den sammenheng utfordringer knyttet til en vanskelig opplæring, bestående av mye informasjon over en kort tidsperiode.

*Med masse nye verktøy som JIRA og kanban-boards, og alt av nye oppgaver og problemer så er det mye å sette seg inn i. - Teammedlem*

*Det var vanskelig for meg i begynnelsen når jeg ble introdusert til agile. Det var mange nye oppgaver også måtte man oppdatere ulike ting, så det var krevende. Så det var vanskelig i de første 2-3 månedene. - Teammedlem*

En av informantene påpekte at det oppstod vanskeligheter med opplæringen, ettersom den foregikk over en kort tidsperiode. Dette gjorde det krevende for enkelte å tilstrekkelig prosessere og forstå de nye oppgavene og verktøyene. Selskapet kunne med fordel gjennomført en mer stegvis opplæring over en lengre periode, for å sikre god læring og adoptering av den agile arbeidsmetoden.

*Så det var en ting jeg mener vi kunne ha gjort bedre, opplæringen. For selv om jeg deltar på all opplæring så trenger jeg litt tid til å absorbere det, da forstår jeg det bedre. Så jeg tror det kanskje kom litt for raskt. Så hvis det kunne ha vært flere opplæringstrinn så hadde det vært bedre. - Teamleder*

Det belyses at adopceringen av agile verktøy og metoder var særlig utfordrende for enkelte ansatte. Dette var ansatte med lite erfaring innen agil metodikk og personer med lang ansiennitet. Slike personer har uttrykt usikkerhet og tvil til den nye agile måten å arbeide på, og foretrekker den tradisjonelle arbeidsmåten og anser denne som mer effektiv. Dersom samtlige team ikke er tilstrekkelig motivert til å adoptere den nye agile metodikken kan det skape vanskeligheter for at IT-avdelingen skal lykkes med den agile organiseringen.

*Det oppstod noen problemer for enkelte å få til en god og smidig omstilling. Spesielt for de erfarne ansatte som har arbeidet i mer enn 10 år, så var det nok vanskeligere å adoptere en smidig arbeidsmåte, fordi det meste av deres erfaring var i fossefallsmetoden. Så de erfarne ansatte møtte kanskje flere problemer. - Teammedlem*

*For enkelte personer som hadde lite erfaring innen agile, skapte det forståelsesgap der de foretrakk den gamle måten å arbeide på og synes det var mer effektivt og enklere. For hver gang man har en ny arbeidsideologi så har folk ulike oppfatninger og man har gjerne spørsmål og tvil, og det er greit nok. - Teamleder*

#### 4.3.4 Kompetansegap

Kompetansegap er den fjerde omstillingsutfordringen som følge av den agile organiseringen. Funnene viser at det foreligger betydelige forskjeller på agil kompetanse og modenhet på tvers av familiene, hvilket har resultert i ulike forutsetninger for hvordan de kan arbeide agilt. Videre har forskjellige tolkninger av hva som ligger i begrepet autonomi skapt utfordringer, ettersom det har skapt ulike forventninger til hvor mye frihet og ansvar teamene vil få. Funnene viser også at omorganiseringen har ført til omplassering av ansatte og ressurser, noe som har medført at enkelte familier har opplevd tap av viktig kompetanse.

Informantene viser til at det er store forskjeller mellom familiene i grad av agil kompetanse og modenhet. Enkelte familier består av ledere eller teammedlemmer med bedre kunnskap om den agile metodikken, hvilket kan bidra til at disse familiene i større grad er kapable til å arbeide smidig. Ettersom det var betydelige ulikheter i hvor smidig familiene arbeidet også før omorganiseringen, har implementeringen påvirket familiene på forskjellige måter. For de familiene som i utgangspunktet arbeidet relativt smidig har omorganiseringen virket litt hemmende. Dette fordi de opplever at autonomien til å utforme arbeidet deres har blitt redusert.

Tidligere hadde disse familiene sine egne og tilpassede agile arbeidsmetoder, mens omorganiseringen resulterte i nye standarder og tekniske begrensninger på systemene for hvordan de skal arbeide. Til tross for at formålet med den agile organiseringen blant annet var økt autonomi, opplevde disse familiene imidlertid redusert selvstendighet.

*Også er det jo ganske stor ulik modenhet på smidig eller agil, om hva det er og hva det betyr. Det er ganske store sprik, noen er jo virkelig oppe og går og kan dette godt, for andre er dette ganske ukjent. Noen av disse er i samme team og skal prøve å forene det, for andre team så er generelt modenheten ganske lav, mens andre har ganske høy modenhet. En del vil sikkert oppleve at de blir fratatt autonomi, kanskje team som tidligere var ganske modne på smidig eller hadde funnet sin måte å gjøre ting på, som nå må forholde seg til design og strukturer som er tegnet opp i forbindelse med den nye modellen. - Intern konsulent*

*Etter at alle har begynt med den nye agile arbeidsmåten, så er det gjort mye standardisering. [...] Ja det er rett og slett bare lagt på en del standarder og tekniske begrensninger for hvordan selskapet skal bruke verktøyet som ikke var der før, siden da det var mer sånn opp til hvert enkelt team hvordan man satte opp sin boards da. - Familieleder*

Videre viser funnene at familiene har svært ulike forutsetninger for å kunne arbeide agilt. Eksempelvis har enkelte familier mulighet til å levere og arbeide på en rask og smidig måte, mens andre har strengere retningslinjer og systemer som gjør det vanskelig å arbeide tilsvarende agilt. Dette har dermed skapt forskjeller i hvor stor grad de ulike familiene har mulighet til å adoptere en smidig arbeidsmåte.

*Ja det er kjempestore forskjeller da noen team kan løpe helt uhemmet av gårde og levere, mens andre sitter i en hengemyr der hver eneste endring er kjempeskummelt og du risikerer store konsekvenser hvis du gjør en feil. - Intern konsulent*

Det fremkommer av informantene at det er ulikheter rundt forståelsen av begrepet autonomi og hva det innebærer. Enkelte assosierer autonomi med å ha stor grad av frihet uten særlige hindringer, mens andre mener autonomi har begrensninger og kun gjelder innenfor bestemte rammer. Følgelig har ulike tolkninger medført utfordringer med hvilke forventninger ansatte har til den agile organiseringen. Det har resultert i frustrasjon ettersom man har opplevd utilstrekkelig autonomi ut ifra egen oppfatning av begrepet. Informantene poengterer at betydningen av teamenes autonomi burde vært bedre kommunisert fra ledelsen for å oppnå en felles forståelse begrepet.

*Det er jo en veldig tydelig prioritering fra toppen at ikke kun gi masse autonomi, men vi vet ikke helt hva som egentlig er viktigst, da blir det bare kaos og ikke autonomi. Jeg tror enkelte steder at det kanskje er misforståelse av begrepet autonomi. Sånn at det i praksis for mange kan oppleves som kaotisk. For du trenger jo ganske tydelig retning, rammer og prioritering*

*hvis de skal klare å utøve autonomi, det har en del kanskje fått og en del ikke fått ennå, eller det har ikke kommunikativt nådd frem. - Intern konsulent*

En annen informant belyser at det også er ulikheter på ledernivå knyttet til agil modenhet og forståelse av hva å være smidig innebærer. Enkelte mener det handler om å gi helt slipp og delegere alt ansvaret til de ansatte, mens andre tenker det fremdeles krever involvering fra ledere men på en annen måte. Videre viser funnene at ledere også kan ha vanskeligheter med å endre og tilpasse lederstilen sin til en agil organisering, ettersom det for noen krever en vesentlig omstilling fra hvordan de tidligere har styrt.

*Det er ikke tvil om at det er forskjell også på ledernivå i modenheten og av hva smidig betyr også for dem som er ledere. Og forståelse av hva begrepet innebærer da, om det bare er å slippe ansvar eller er det kanskje at du må være minst like tett på, men på en annen måte enn før. Så jeg tror det er veldig forskjell også er det jo mange nye familieledere som har blitt tatt inn. Så jeg tror det er veldig mange flinke folk der som virkelig har lyst til å få det til, men som enda kjenner at det kanskje er litt overload, mange ting å forholde seg til. [...] Så er det kanskje noen som ennå ikke har tatt det helt innover seg at dette også angår deres lederstil, og at den er grunnleggende ganske annerledes enn det var før. - Intern konsulent*

Funnene viser videre at den agile omorganiseringen har vært utfordrende i form av at ansatte har blitt omplassert, slik at enkelte familier har mistet viktig kompetanse. Ettersom omorganiseringen medførte etablering av nye familier, team og roller, har det resultert i at enkelte team mistet sentrale personer og kompetanse fra pågående prosjekter. Dette kan være en stor risiko ved en omorganisering; en risiko som selskapet valgte å ta.

*Ja, og når du gjør en omorganisering så må man forstå at det er noen kritiske og langvarige prosjekter som pågår. For når ressurser flyttes fra ett sted til et annet på grunn av den nye omorganiseringen så mister vi den kunnskapen. Vi hadde noen backups, men når disse personene ikke har levert og gjort jobben sin så burde de ikke flyttes på. Men heldigvis fikk vi alt på plass, men det er alltid en risiko og en stor risiko å ta. - Teamleder*

Utfordringen med tap av kompetanse understrekes også av en annen informant, som erfarte at familien mistet viktig dybdekompetanse. Dette skapte vanskeligheter med å løse enkelte oppgaver etter omorganiseringen, ettersom familien manglet nødvendig kunnskap som ble flyttet til en annen familie. I sammenheng med at familiene virker å ha relativt lav fleksibilitet til å kunne dele på kunnskap og ansatte grunnet underkapasitet, har det skapt ytterligere begrensninger for avdelingens agilitet. Skulle det derfor oppstå behov for en bestemt kompetanse som er lokalisert i en annen familie, har disse ofte ikke kapasitet til å bistå andre familier. Dette kan potensielt føre til flaskehals og være hemmende for hvor smidig familiene kan arbeide.

*Ja vi har jo noe som skaper litt problemer nå da, og det er i forbindelse med omorganiseringen. Vi hadde et såkalt API-team, som leverte til den gamle enheten som nå er splittet opp i tre familier. I forbindelse med omorganiseringer så ble hele dette teamet bortsett fra én plassert i den ene familien. Så hvis vi skal gjøre endringer nå, så er det jo ingen av utviklerne vi har som har noen erfaring på dette i hele tatt. Og da ønsker jo kanskje vi å bruke noen fra det tidligere API-teamet, men de er jo booket nå på andre oppgaver som ikke er API-relatert. Så da har du litt problem og det må jeg si var en litt rar beslutning som ikke jeg skjønnte. - Teammedlem*

## 4.4 Mulige løsninger

Basert på analyse av studiens funn vil det i følgende del redegjøres for mulige løsninger på de ovennevnte omstillingsutfordringene. Den første løsningen omhandler implementering av *agile trenere*, som skal være en veileder og støttespiller for familiene ved omorganiseringen. Den andre løsningen innebærer å *skape trygghet og forståelse for endringene*, der man fokuserer på å forklare bakgrunnen og gevinstene ved den agile organiseringen. Dette kan bidra til økt motivasjon hos familiene, samt i hvor stor grad de adopterer den agile metodikken.

### 4.4.1 Agile trenere

Funnene viser at agile trenere har vært av stor betydning for å håndtere omstillingsutfordringene den agile organiseringen har medført. I sammenheng med omorganiseringen ble det etablert en gruppe bestående av syv agile trenere. Hensikten med denne gruppen var å bistå og veilede de ulike familiene med å adoptere den nye agile metodikken, samt bidra til å skape en god og sømløs overgang. Funnene belyser at utfordringer med en slik omstilling ofte er relatert til menneskelige faktorer som kommunikasjon og samarbeid. Følgelig har de agile trenerne hatt en viktig rolle med å tilrettelegge og sikre god samhandling på tvers av de nye familiene og teamene.

*De agile trenerne hjelper i den forstand at de coacher, som betyr at familiene egentlig hjelper seg selv da på et eller annet nivå. [...] Veldig mye av det som gjør at ting er ineffektivt har jo ofte mye med samhandling å gjøre, og det menneskelige. Så det er jo kanskje litt derfor den jobben de agile trenerne gjør er så veldig viktig da, fordi de prøver å adressere den samhandlingsbiten der. - Intern konsulent*

En av informantene påpekte at en agil trener tidligere har vært innom familien for å bistå med den agile organisering. Det fremkommer at det var særlig familielederen som var i kontakt med den agile treneren, og fikk veiledning om hvordan man skulle lede familien mot en mer smidig arbeidsmåte. Ved at de agile trenerne tilrettelegger for at familielederne er kompetente og godt rustet for de nye endringene, kan det skape en bedre grobunn for at ansatte adopterer den agile

metodikken. I den sammenheng har de agile trenerne fungert som et bindeledd mellom de ulike familiene, lederne og teamene for å sikre en vedvarende og langsiktig omorganisering.

*En agil trener har vært innom teamet litt før. [...] Så familieleder har sparret med en agil trener iblant. - Teammedlem*

*Jeg arbeider i utgangspunkt som coach i enkelte team og familier som har blitt berørt av denne endringen. I forbindelse med den agile omorganiseringen så jobbet de agile trenerne inn mot IT-avdelingen og hadde en strategisk endringsledelse som fokus. Også var de et bindeledd mellom de ulike miljøene med utgangspunkt i at dette er en langsiktig endringsreise [...]. Så de agile trenerne har veldig mye fokus på familiene og teamene i avdelingen som jo blir veldig berørt, og hvordan de kan lykkes med det da. - Intern konsulent.*

#### 4.4.2 Skape trygghet og forståelse

Det andre tiltaket for å håndtere omstillingsutfordringene er å skape trygghet og forståelse for endringene som følger av den agile organisering. Omorganiseringen har som tidligere nevnt blitt beskrevet som omfattende og forhastet, hvilket har for enkelte resultert i frustrasjon og usikkerhet. I den forbindelse viser funnene at det har vært viktig å kommunisere bakgrunnen og gevinstene ved omorganiseringen, slik at ansatte blir positive til å adoptere den nye agile arbeidsmåten. Spesielt i overgangsfasen med høy arbeidsbelastning og usikkerhet kan en tydelig kommunikasjon ha vært avgjørende for å opprettholde motivasjonen i teamene.

*Folk er vanligvis slik at de vil gå tilbake til den gamle arbeidsmetoden, fordi det er ikke så lett å få til en endring. Initielt så satte vi bare folk på arbeidet og da opplevde de noen utfordringer, men så snakket vi om hvilke utfordringer de sto overfor og hvorfor vi gjør disse nye tingene. Så når vi snakker om fordelene og gevinstene endringen medfører så er de ofte mer positive. Så det hjalp med å få folk til å forstå bakgrunnen for disse endringene. - Teamleder*

Funnene viser at psykologisk trygghet og indre motivasjon kan være sentrale faktorer for å håndtere omstillingsutfordringene ved den agile organiseringen. Det er viktig at teamene er komfortable med å påta seg økt ansvar, ettersom det er et viktig aspekt ved å arbeide agilt. Ved å sikre psykologisk trygghet har det bidratt til å skape bedre samarbeid og eierskapsfølelse i teamene. I tillegg har indre motivasjon hos teammedlemmene vist seg å være en nødvendighet for at de ansatte er engasjerte til å adoptere de nye endringene.

*Jeg tenker også som leder å forstå at du må starte med at du må bygge gode team da hvis du skal få det til å fungere, hvis folk skal ta ansvar, og hvis folk skal ta eierskap som er veldig sånn grunnleggende bærebjelke i smidig, så må du starte med å bygge et godt team der det er stor grad av trygghet, og ønske om samarbeid og ta helhetlig ansvar. - Intern konsulent*

*Det er jo flere innfallsvinkler, og jeg tror kanskje sånn i første omgang at ofte smidig blir forbundet med at det skal gå raskere. Så vi har liksom det med oss, en slags effektivitetstanke, samtidig som vi også i større og større grad ser på det mere sånn psykologisk trygghet messige. Fordi hvis du skal få til disse verdiene, hastighet for eksempel, så må det være en indre motivasjon og litt sånn til stede. - Intern konsulent*

En annen informant med rolle som familieleder belyser viktigheten med at teamet må føle seg komfortable med å ta beslutninger. Familielederen har fokusert på å veilede og coache teamene til å bli trygge med å håndtere det økte ansvaret som følger av omorganiseringen. Særlig når det foreligger store variasjoner i hvor trygge teammedlemmene er, har det vært sentralt å sikre at samtlige er i stand til å håndtere en krevende omstilling med økt autonomi.

*Jeg prøver å coache litt på det når jeg blir dratt inn i diskusjoner som jeg mener at ligger på et så lavt nivå at jeg forventer at teamet skal klare selv da. Så jeg tror at det er veldig høy grad av autonomi i hele teamet og at alle opplever det, og så kan det jo være varierende i hvor komfortabel man er til å ta en del beslutninger da ja. - Familieleder*

#### 4.5 Strukturelle utfordringer

I punkt 4.5 vil vi belyse de strukturelle utfordringene ved den agile organiseringen basert på analyse av funnene. Til tross for at den agile organiseringen innebar økt teamautonomi og et helhetlig produktansvar, er det fremdeles begrensninger relatert til IT-avdelingens struktur og oppbygning. Slike utfordringer har vi valgt å kategorisere som strukturelle utfordringer, som kan være krevende å håndtere på kort sikt og kan virke hemmende for den agile organiseringen. Med bakgrunn i funnene er det identifisert fem strukturelle utfordringer i IT-avdelingen. Funnene belyser utfordringer med *eldre og krevende kjernesystemer*, som flere familier er avhengige av og kan begrense hvor raskt og smidig de kan arbeide. Videre har en *kompleks organisasjonsstruktur* skapt vanskeligheter i form av lange verdikjeder og svakt grunnlag for fleksibel ressursallokering på tvers av familier. Den agile organiseringen viser også tegn til økt *koordinering og avhengigheter*, ettersom ulike familier og prioriteringer skaper større kompleksitet. *Etterlevelse og regelstyring* kan også skape begrensninger for autonomi og agilitet grunnet strenge regler og prosedyrer som ansatte må hensynta. I tillegg har en høy grad av *outsourcing* medført geografiske og kulturelle forskjeller i selskapet, noe som kan ha innvirkning på den agile organiseringen.



#### 4.5.1 Eldre og krevende kjernesystemer

Den første strukturelle utfordringen er tilknyttet IT-avdelingens gamle og tunge kjernesystemer. Ettersom systemene krever stor grad av stabilitet og nøysomhet, har det skapt vanskeligheter for avdelingen med å være tilpasningsdyktig og foreta hurtige endringer. Videre er mange av familiene avhengige av informasjonen og dataene fra kjernesystemene, hvilket har resultert i at systemene kan oppleves som en stor flaskehals. Ved at systemene er godt integrert i selskapet er de imidlertid en utfordring som er krevende å løse på kort sikt.

Kjernesystemene er en grunnleggende del av caseselskapet, som store deler av organisasjonen er avhengige av og bruker til innhenting av viktig informasjon. Det foreligger imidlertid store utfordringer ved disse kjernesystemene ettersom de er svært komplekse og tungvinte. I tillegg er flere av systemene omkring 20 til 40 år gamle. Dette kan skape vanskeligheter ved at det blir stadig færre personer som innehar den nødvendige kompetansen og som kan håndtere slike systemer.

*Vår familie har ansvaret for mye av kjernesystemene. Der ligger mye av det som de fleste systemer i banken er ute etter, både konti, produkter, lån og alt det. - Teammedlem*

*De som jobber på kjernesystemene, det er ikke flust av den kompetansen i Norge siden det er ikke veldig mange som har disse tunge kjernesystemene lenger. Så det er en naturlig begrensning der da. Og også selvfølgelig redsel for å tukle for mye med de systemene for det er jo super komplekst, så du driver ikke liksom å gjør ting på de hele tiden. Hele Norge er jo avhengig av at det er oppe og funker, det er jo veldig høyt fokus på det, så når du er avhengig av det så vil jo det senke farten naturlig nok ganske betraktelig. - Intern konsulent*

Det fremgår av funnene at store deler av organisasjonen, samt kunder og samfunnet som helhet, er svært avhengig av at kjernesystemene fungerer og er stabile til enhver tid. Mange av avdelingene i selskapet er avhengig av kjernesystemene for å innhente viktig informasjon. Følgelig vil dette i stor grad kunne begrense hvor agilt og smidig IT-avdelingen kan operere. Ettersom systemene gjerne krever grundig analyse og testing før levering, kan dette virke hemmende for agile prinsipper der man skal kunne tilpasse seg endringer og arbeide raskt.

*Ja det er veldig mange avhengigheter (med kjernesystemene), fordi det er veldig mange andre systemer som er avhengig av de tjenestene vi leverer. I selskapet så har vi jo mange lange verdikjeder, der det er flere systemer på veien før du treffer oss. Men nesten alle systemene er jo avhengig av å få en eller annen form for informasjon fra de kjernesystemene. Men når du da kommer til kjernen der vi er, så har ikke vi så veldig mye mulighet for lek og og teste ut ting. Fordi det er veldig mange som forventer tjenester og de må være stabile og må bare virke, så feil skal det jo ikke være for da rammer det jo hele verdikjeden. Så derfor kan det oppleves mange ganger at andre leverer ting mye hyppigere eller mye raskere enn det som leveres fra*

*oss i kjernesystem. Så vi kan nok ikke sitte og deploye samme greiene flere ganger om dagen, så agile tror jeg ikke vi kommer til å bli. - Teammedlem*

*Det er klart vi kan ikke oppføre oss på samme måte som de som sitter ytterst ute i systemet, for vi har tross alt ansvaret for kjernen, altså for dataene som virkelig er viktige å ha korrekte og som alle andre baserer seg på. Så jeg tenker at vi kan jobbe agilt på den måten at vi kan ta små ting, få det i produksjon og ferdigstille deler, men vi har ikke det agile med at vi da kan kode klokka 09.00 og produserte klokka 15.00. Da tenker jeg heller at det får ta litt tid og at vi vet at ting er riktig, og vi sparer ting i forhold til å måtte bruke timer og kanskje dager på å få rettet opp i problemer, så er vi tjent med at vi vet at det vi gjør er riktig. - Teamleder*

Funnene indikerer dermed at det kan være krevende for de familiene som håndterer kjernesystemene å kunne adoptere agile arbeidsmåter. På grunn av høy risiko og store konsekvenser ved feil, har enkelte av informantene opplevd det utfordrende å arbeide på en smidig og hurtig måte. Videre har det skapt ringvirkninger for resten av organisasjonen, ettersom systemene er tidkrevende og ineffektive som har virket hemmende for andre familier som er avhengige av dem.

*Det er litt ekstrem sport å jobbe med disse kjernesystemene i midten, og jeg tror mange ikke helt skjønner det da. Så da blir de bare sure fordi systemene er ineffektive og trege, men sannheten er at hvis du drar ut en brikke så kan mye falle fra hverandre. - Intern konsulent*

*Det var også et problem når det gjelder smidighet, for det er ikke så lett å endre hvert team til å bli smidig. Denne kjernebank-delen vil for det meste være ikke-smidig. [...] Så hvis du har noen avhengigheter og alle disse avhengighetene ikke er smidige, er det veldig vanskelig. Så det er ikke så lett for disse teamene i kjernesystemet å kunne bli smidige, det er veldig vanskelig og det har veldig høy risiko. - Teammedlem*

Flere av informantene poengterer at kjernesystemene kan oppleves som en flaskehals i IT-avdelingen, ettersom samtlige avdelinger i selskapet er avhengig av dem. Dette kan ha utfordringer for avdelingen med å være tilpasningsdyktig og kunne levere raskt ved behov. Det fremgår at kjernesystemene har vært en flaskehals over en lengre periode og er vanskelig å løse opp, ettersom systemene er svært komplekse og en integrert del av selskapet.

*Vi har en flaskehals i det å levere på kjernesystemene, også er det vanskelig å skru den opp og bare putte på mer folk. Det er vanskelig fordi stabiliteten er så kritisk, og jo flere endringer du prøver å gjøre på en gang, så kan de fort gå i beina på hverandre. Så det er mye som må gjøres teknisk og arkitekturmessig for å støtte opp for en organisasjon som har lyst til å løpe kjempefort. - Teamleder*

*Veldig mye av utviklingen vi gjør må via kjernesystemene våre som er ekstremt komplekse, så da blir jo det en naturlig flaskehals som gjør at du mister en del autonomi. For eksempel i team på forretningssiden da som ønsker å utvikle løsninger til kundene og er veldig klar, vil ikke klare å gjennomføre det fordi at du må inn i en prioritering på IT-siden. - Intern konsulent*

Sekundærdataene belyser også utfordringer med selskapets komplekse arkitektur, og at det er krevende og risikofylt å endre systemene. Dette har medført utfordringer i form av redusert kvalitet og hurtighet. Sekundærdataene som er utarbeidet av selskapet har kategorisert effekten av denne utfordringen som svært høy, i tillegg til at den påvirker majoriteten i organisasjonen. Følgelig samsvarer dette med studiens funn som viser til vesentlige begrensinger ved kjernesystemene knyttet til stor kompleksitet og avhengigheter.

#### 4.5.2 Kompleks organisasjonsstruktur

Den andre strukturelle utfordringen som ble identifisert var selskapets komplekse organisasjonsstruktur. Dette har skapt vanskeligheter for den agile organiseringen i IT-avdelingen ved at lange verdikjeder og store avhengigheter medfører tidkrevende prosesser. Videre er det tegn til at IT-avdelingens organisatoriske fleksibilitet kan være lav, ettersom familiene benytter ulike systemer som gjør det krevende å dele på ansatte og ressurser.

Caseselskapet består av flertallige avdelinger og blir av informantene beskrevet som sammensatt og komplekst. Herunder har IT-avdelingen en sentral rolle, ved at den leverer viktige tjenester for mange avdelinger i selskapet. Det fremgår av funnene at en underliggende årsak til hvorfor selskapet har fått en kompleks organisasjonsstruktur er grunnet tidligere fusjoner med andre selskaper, samt politiske hensyn som må ivaretas.

*Det er jo fusjonert veldig mange banker som har kommet inn, og så har man bare lagt system på system på system. Sånn at det er blitt veldig vanskelig å se om det er biter av dette vi kan ta bort for å redusere kompleksiteten og systemavhengigheter da. - Intern konsulent*

*Hvis man leser historien til selskapet så har det vært mange sammenslåinger. Noe av måten systemene er bygd opp på er en god miks av god arkitekturtenkning og politikk. Så vi var nødt til å lage systemene sånn, ikke det lureste sånn teknisk men veldig smart politisk. - Familieleder*

En sentral utfordring som belyses av informantene er at selskapets struktur har resultert i lange prosesser og verdikjeder. Ettersom det er store avhengigheter på tvers av avdelinger og familier, medfører det at mange leveranser må gjennom flere steg og systemer før ferdigstillelse. Slike tidkrevende og komplekse verdikjeder kan dermed skape utfordringer for den agile organiseringen i IT-avdelingen, ettersom det ofte krever omfattende koordinering og samhandling på tvers av familiene.

*Selskapet har en arkitektur som har utviklet seg sakte over lang tid og med masse reorganiseringer i tillegg, pluss at vi har lange verdikjeder i form av at vi har lange prosesser. For eksempel skal du ha et boliglån så er det en prosess som skal gjennom veldig mange faser*

*og mange systemer. Så det gjør at vi ikke bare kan skru et sted uten at det påvirker andre ting. Også er jo vi delt opp i de forskjellige familiene som har ansvaret for hver sin del, så det medfører at vi får en del problemer i det at vi må koordinere og samhandle. - Teamleder*

*Det blir en kompleksitet når det er verdikjeder som er veldig lange, altså fra ideen er der til den skal ut til kunden. Det er dette som er viktig nå, time det godt sånn at ikke det skal ta så innmari lang tid. Men det er jo selvfølgelig kjempekrevene fordi at det involverer så mange folk og veldig mange sine prioriteringer som kan ha litt ulike mål. Så det krever utrolig mye koordinering og kompetanse av mange folk samtidig da. [...] Det er veldig mange komplekse verdikjeder rett og slett. Og med en slik omorganisering der man må jobbe på nye måter der folk må endre hvordan de jobber og hvordan du tenker, så blir det jo mer krevende. - Intern konsulent*

Funnene antyder at den komplekse arkitekturen og strukturen til selskapet også kan ha skapt utfordringer for ressursallokeringen i IT-avdelingen. Det foreligger blant annet store forskjeller mellom ulike team i familiene; der et team kan bestå av kun én person med relativt lite arbeid, mens andre team bestående av 30 personer kan være overbelastet. En slik ujevn ressursfordeling kan resultere i potensielle flaskehalsar. Videre indikerer funnene at enkelte familier kan ha vanskeligheter med å tilegne seg ressurser ved behov.

*Vi er syv personer, burde kanskje vært 10, vi er liksom der at vi prøver å finne ut av disse tingene. For nå er det jo et team som består av én person også har vi et team som består av 30 personer. Og det er jo ikke helt optimalt, det er fordi man har delt inn team basert på arkitekturen. Man har etter hvert fokusert mer på å fordele ressurser etter behov. Så da har man kanskje sett at behovet i en tjeneste ikke finnes der vi har én person som er ansvarlig, men ikke har noe oppdrag per nå, og at vi burde ikke gjøre noen endringer der. Mens i et annet team så ser vi at her er det en stor flaskehals, og da må man kanskje gjøre noe med denne flaskehalsen. [...] Så jeg håper at det blir lettere å synliggjøre hvor flaskehalsene våre er og å jobbe med de, for det er jo et ganske sentralt prinsipp i agile mindsettet, at man identifiserer flaskehalsene sine og gjøre noe med de eller utnytter de maks. - Teamleder*

Flere av informantene trekker også frem at fleksibiliteten til å dele på ansatte og ressurser ofte kan være vanskelig på tvers av familiene. Årsaken til det er knyttet til bruk av ulike systemer og verktøy i familiene, i tillegg til at ansatte kan mangle kunnskap for å overta andres oppgaver. Dette kan dermed begrense hvor fleksible og tilpasningsdyktige familiene kan arbeide for å imøtekomme potensielle endringer i etterspørsel eller omgivelsene. Imidlertid påpekes det at familiene i større grad har evnen til å være fleksible innad i familien, og har muligheten til å flytte på personer og oppgaver mellom de ulike teamene.

*Jeg har ikke vært så mye involvert på de ulike teamene når det gjelder flytting av ressurser, men jeg tror ikke det skal være noe problem. Men det er vanskeligere på tvers av familier for å si det sånn. [...] Nei det virker mer skott mellom familiene, mens jeg tror det er ganske eller litt mer åpent innenfor og mellom teamene. Men det er jo kanskje litt avhengig av trykket da, og hvilke og hvor mye oppgaver man har. - Teammedlem*

*Innenfor familien min så er vi fleksible og flytter gjerne på en oppgave hvis vi ser at personen ikke har fått gjort noe med den fordi man har måttet prioritere det vekk. Så da flytter vi fint over en annen person, og da er de i tillegg flinke til å hjelpe hverandre med den overføringen. Så innad i teamet så tenker jeg at det ikke er noe problem i det hele tatt, tvert imot [...] Men det å overføre oppgaver på tvers av familiene er ikke så lett, for vi som jobber med kjernesystemene har jo helt andre typer verktøy enn de som jobber på klient løsningene. Så der er det heller ikke så veldig lett å hoppe imellom. Så det er nok mer type systemer som gjør at det er vanskelig å bare flytte på ressurser. Ut ifra organiseringen så hadde det nok ikke vært noe problem i det hele tatt, men hvis jeg plutselig skulle trenge mer ressurser og jeg får et indisk team så får jeg egentlig ressurser som jeg kanskje ikke kan bruke veldig godt på en stund uansett, fordi de kan ikke vår måte å jobbe på. - Teamleder*

#### 4.5.3 Koordinering og avhengigheter

Funnene belyser en tredje strukturell utfordring ved at den agile omorganiseringen kan ha medført økt behov for koordinering og flere avhengigheter på tvers av familiene. Den agile organiseringen innebar at IT-avdelingen ble inndelt i flere familier bestående av ulike agile team. Formålet med den nye inndelingen var blant annet å tildele mer autonomi ned til familiene, samt strukturere arbeidet med et produktfokus fremfor å være prosjektbasert. Dette skulle sikre økt eierskapsfølelse og produktivitet i familiene.

*Frem til oktober i fjor før vi ble omorganisert, så ledet jeg vår familie og to andre enheter. Så omorganiseringen har akkurat skjedd. Jeg tror selskapet valgte å splitte oss opp for å få økt grad av autonomi. - Familieleder*

*Et team har ansvar for sitt område og man får på en måte mye tettere ansvar og tilhørighet til et og et område, altså først så har du teamnivået også har du familier. - Teamleder*

Likevel erfarer informantene at omorganiseringen med flere familier og team også har medført konsekvenser i form av økt koordinering og planlegging. Ettersom flere familier fremdeles må samarbeide og benytte de samme systemene, opplevdes det at omorganiseringen har skapt større kompleksitet og vanskeligheter med å samhandle på tvers. Større kompleksitet med flere familier og team kan resultere i mer tid og ressurser til planlegging, som videre kan ha en negativ effekt på hvor hurtig og smidig familiene kan arbeide.

*Det har jo kanskje blitt til det verre på den måten at nå er vi så mange flere familier og enheter. Jeg vet ikke akkurat antallet for de forskjellige familiene, men hvis vi sier at vi hadde 10 familier før så har vi da kanskje nå 25-30. Så på den måten er det jo kanskje vanskeligere og litt verre å komme til riktig nivå inn mot den riktige familien. - Teamleder*

*Det vil forhåpentligvis gjøre det lettere da, at det blir flere team som kan jobbe med det. Men så kjøper du deg et annet problem, ved at nå må de snakke veldig mye sammen, for de eier en del av de samme systemene i fellesskap da, til en viss grad. - Intern konsulent*

*Når du får den fragmenteringen og putter arbeid her og der, så må du vite hvilken rekkefølge og alle må sikre å prioritere dette likt, og du får en mye større kompleksitet i det å dele opp arbeidet i små biter og fordele og sikre at alle kan levere dette her. [...] De må jo på en måte koordinere seg imellom og snakke sammen. - Teamleder*

Funnene indikerer videre at den agile organiseringen og oppsplitting i familier har forsterket avhengighetene på tvers av IT-avdelingen. Dette fordi flere av familiene fremdeles er gjensidig avhengige av hverandres arbeid og leveranser. Følgelig er det tegn til at familiene ikke er tilstrekkelig selvstendige og fristilt til å være så agile som ønskelig. Til tross for at familiene skulle bli mer smidige og autonome som følge av den agile organiseringen, virker det også å ha medført begrensninger som økt kompleksitet og avhengigheter. Videre har økt autonomi til familiene resultert i ulike prioriteringer, som ytterligere poengterer hvor krevende det kan være å håndtere slike avhengigheter.

*En sterk avhengighet vil være at vi (familiene) må gå samtidig ut i systemene, siden vi er gjensidig avhengig. Det betyr at vi må koordinere oss og levere dette sammen i de forskjellige miljøene. Men målet her er å jobbe med samlebånd, så vi ønsker da å redusere disse avhengighetene til å bli så lite som mulig, så vi kan levere mer kontinuerlig og at teamene kan være mer og mer fristilt. - Teamleder*

*Men det er avhengigheter over hele linja egentlig, og det er jo det som kanskje er utfordringen eller en av utfordringene med den nye måten å jobbe på. Når man har høyere grad av autonomi i teamene og kanskje flere team enn det man hadde når man var i divisjoner og seksjoner, så blir jo avhengigheter kanskje litt mer krevende å håndtere fordi at hvert team prioriterer jo sin egen backlog, så det har faktisk blitt i noen tilfeller flere avhengigheter. - Familieleder*

En annen sentral utfordring som trekkes frem er avdelingens implementering av sprinter, som er en agil arbeidsmetode der man arbeider over bestemte tidsintervaller. Dette fordi familiene gjennomfører sprinter i forskjellige perioder, samtidig som de ofte er avhengige av andres arbeid før de kan fortsette. Informantene har dermed erfart å måtte vente i flere uker før de kan levere sluttproduktet, som er tid de kunne brukt mer effektivt. Til tross for at familiene har fått tildelt mer autonomi til å organisere egne oppgaver og tidsbruk, har det imidlertid oppstått nye problemer i form av økt koordinering.

*Vi planlegger det som er best for oss og har funnet ut at 3 ukers sprinter er best for oss, men så er det andre team der man kanskje tenker at det holder med 2 uker, mens de som har litt større og tyngre systemer planlegger kanskje 4 uker hver gang. Så hvis man skal gjøre en god jobb med planlegging, så er jo det en hel dag som går bort. Så det kan være krevende at alle teamene har forskjellig starter på sprintene sine og ulike tidspunkt, men det viktigste er jo at IT-familiene skal velge hva som er best for dem, og da er det en konsekvens som jeg mener er verdt det. - Familieleder*

*Når vi trenger støtte fra oppstrøms eller nedstrøms fra en parallell familie, så må vi koordinere ettersom de har sin egen prioritet så vel som oss. Og det er oppnåelig hvis vi har god nok tid, men hvis du må ha noe veldig kritisk og levert på kort tid, som er en smidig måte å jobbe på, så er ikke det mulig. For å arbeide smidig så burde vi være raske og ikke måtte vente i 2-4 uker på andre. Men på grunn av avhengigheter, koordinering og høy risiko så må vi vente. - Teamleder*

I en stor og etablert organisasjon indikerer funnene at det kan være en krevende balansegang mellom å skape en tydelig og oversiktlig struktur kontra å redusere komplekse avhengigheter. Omorganiseringen har hatt fokus på å skape flere enheter og bedre oversikt. Dette kan imidlertid ha gått på bekostning av avhengighetene, ettersom flere enheter gjerne vil skape flere kontaktpunkter og derav flere avhengigheter. Tidligere da IT-avdelingen var inndelt i større og færre enheter, skapte dette på den andre siden en mer uoversiktlig og flytende struktur som også begrenset smidigheten til avdelingen. Følgelig foreligger det krevende avveininger knyttet til å være en kompleks og etablert organisasjon, der forskjellige organiseringer medfører sine ulike utfordringer.

*Før hadde vi få enheter og kanskje litt store og uoversiktlige områder, mens nå prøver vi flere enheter og mer oversiktlige områder. Så dette er jo en balansegang - kanskje vi nå er på et for detaljert nivå. Men da tenker jeg at det må vi egentlig bare jobbe litt med og finne ut av, for vi er jo flinke til å omorganisere og gjør det gjerne annethvert år. - Teamleder*

*Du kan si at lederen før omorganiseringen ikke var så mye engasjert ned i oppgavene. Vi skulle jo også da være inndelt i team, men det ble det aldri noe særlig av, det bare rant ut i sanden. Så ble det bare en masse folk med masse oppgaver og dermed så hadde vi ikke den lederfølelsen og drahjelpen fra en leder som vi har nå. - Teammedlem*

Ettersom den agile organiseringen nylig ble implementert i IT-avdelingen, har ikke arbeidsmetodene blitt rullet ut og integrert i samtlige familier. Avdelingen består av ulike fagområder, der familiene ofte kan ha forskjellige behov og forutsetninger for å kunne arbeide agilt. I den sammenheng har det oppstått en særlig utfordring når agile team må samarbeide med team som fremdeles arbeider tradisjonelt. Slike avhengigheter til ikke-agile team kan dermed bli mer krevende å håndtere, hvilket kan begrense hvor smidig familiene kan arbeide.

*Det har også vært en utfordring knyttet til at vi er avhengige av team som ikke arbeider agilt. Fordi de har gjerne en veldig travel tidsplan som gjør at det er vanskelig for dem å fikse selv en liten ting. Så det er spesielt krevende hvis vi har avhengigheter til ikke-smidige og ikke-agile teams. Men når selskapet er veldig distribuert og veldig stort med forskjellige familier, så vil du definitivt få noen familier eller team som du er avhengige av, og møte noen problemer og utfordringer med å håndtere dette. - Teammedlem*

At det foreligger store avhengigheter mellom teamene understrekes også av sekundærdataene, hvilket har blitt identifisert til å ha en svært høy effekt og påvirker majoriteten av selskapet. Videre belyser dataene at teamene i liten grad opplever et “ende-til-ende” ansvar, i tillegg til store forskjeller i hvordan de prioriterer arbeidet. Dette fant man at kunne skape konsekvenser i form av redusert kvalitet og hurtighet i arbeidet.

#### 4.5.4 Etterlevelse og regelstyring

Den fjerde strukturelle utfordringen omfatter etterlevelse og regelstyring, der IT-avdelingen har flere strenge krav som må ivaretas av familiene. Krav til etterlevelse kan medføre et større behov for styring fra sentralt hold for å sikre at ansatte ivaretar reglene. Herunder kan detaljerte prosedyrer og rutiner ha virket hemmende for den agile organiseringen, ved at familiene kan oppleve redusert autonomi og eierskap til eget arbeid.

Selskapet opererer innenfor finanssektoren, hvilket innebærer at de må forholde seg til en rekke strenge føringer og krav til etterlevelse. Eksempelvis er det spesifikke retningslinjer for behandling av personopplysninger og kundedata, noe som vil sette føringer for enkelte aktiviteter. Det fremgår av informantene at selskapet i stor grad er preget av styring fra sentralt hold, som kan sette begrensninger for hvor agilt familiene kan arbeide.

*Det er jo en del ting som vi har der vi er pålagt ganske mye som bank fra Finanstilsynet med tanke på sikkerhet og etterlevelse. Så selskapet har ganske sterk styring fra sentralt hold, og retten for hvordan ting skal gjøres i praksis da. - Intern konsulent*

*For når vi vurderer operasjoner i en finansinstitusjon som vår, er det veldig viktig at vi ikke har mer kundedata eksponert enn nødvendig og vi bør alltid være forsiktige med dataene som blir eksponert for offentligheten. I tillegg må vi sørge for at ingen av kundedataene er usikret. Så på dette område har vi noen begrensninger for at vi skal følge noen prinsipper og begrensninger som blir pålagt av selskapet i disse aktivitetene. - Teammedlem*

Funnene viser til reguleringer og krav som caseselskapet må imøtekomme, hvilket oppleves som en sentral hindring for å kunne arbeide selvstendig. Informantene har også erfart at dette kan skape et større behov hos ledere til å følge opp og sikre at kravene etterleveres av teamene. En slik begrenset autonomi i teamene kan således virke hemmende på den agile organiseringen, ettersom det fordrer til høy grad av selvbestemmelse.

*Det er mye lettere å gi mye autonomi hvis man ikke er underlagt samme krav til reguleringer og sånne ting, slik som team som jobber med kritisk hvitvasking, lovgivning og compliance. Det er nok kanskje litt naivt å tro at alle disse teamene kommer til å bli like autonome. Noen av de*



*kommer til å være underlagt ganske mye lover og regler, og de kommer til å ha ledere som skal spørre de om det hele tiden. - Intern konsulent*

Videre belyser en informant at slike reguleringer har skapt problemer ved at teammedlemmer opplever redusert eierskap til arbeidet sitt. Eksempelvis må team som er underlagt mye regelstyring fylle ut flertallige og detaljerte spørsmål relatert til arbeidsprosessen. En slik prosedyre kan oppleves tidkrevende og byråkratisk, hvilket har medført at teamene følte en svekket relasjon til arbeidet. Sett i sammenheng kan en slik tilnærming være hemmende for agile prinsipper, som fremhever smidighet og autonomi over eget arbeid. Det kan dermed oppstå en krevende avveining for selskaper innenfor finanssektoren om hvordan man skal utøve styring og kontroll for å ivareta etterlevelse. På den ene siden kan et for stort fokus på regler og prosedyrer medføre tidkrevende prosedyrer, som teamene kan oppleve som meningsløse. Imidlertid kan det også være problematisk å skulle gi for mye frihet og selvbestemmelse til teamene, ettersom selskapet kan komme i fare for å bryte vesentlige krav om etterlevelse.

*Det var også i regi av alle disse compliance-reglene som banken er underlagt og veldig mye regelstyring, at alle prosesser ble skrevet veldig nøye ned og du måtte fylle ut ulike kriterier. Det var jo mye gode tanker i det, men det endte opp med å bli litt sånn at de som satt og jobbet med dette fra dag til dag ikke skjønnte spørsmålene for kriteriene, og det ga ikke noe relasjon til det du jobbet med. Så det ble stående fram som et byråkrati egentlig. Jo mer styrende vi blir - jo mere premisser, regler, best practices og powerpointer vi kommer med - jo større sannsynlighet er det for at vi (lederne) blir sittende lengre for å lære opp. Eller at vi i verste fall får et ansvar for å følge det opp, også gjør de det ikke selv. Så det er den vanskelige balansegangen da. - Intern konsulent*

Det fremkommer også av funnene at det er betydelige forskjeller på hvor mye familiene ønsker av styring og regler. Enkelte familier foretrekker detaljerte prosedyrer, mens andre opplever at det er for mye regler som virker hemmende for deres autonomi. En av informantene hevder at dette kan være knyttet til at IT-avdelingen før omorganiseringen har vært regelstyrt i mange år, og at ansatte dermed kan være vant til og foretrekker en slik styringsmetode. Videre har enkelte informanter opplevd at tildeling av for mye autonomi kan være ineffektivt, ettersom familier kan måtte bruke mye tid på å utvikle egne løsninger i stedet for å kunne benytte standardiserte arbeidsmåter.

*Det er jo tilrettelagt ganske mye informasjon, men det er aldri nok for noen som vil ha instruksjoner på veldig detaljert nivå, også er det andre som er i motsatt ende som opplever at det blir for mye styring og regler og at de ikke får autonomi. [...] Så det er ganske interessant faktisk, for hvordan skal man hjelpe familiene når de har helt ulike syn på hvordan dette burde vært og ikke være. Det enkle svaret er kanskje at siden selskapet har vært så regelstyrt som det var før 2016, så er det kanskje veldig mange som ble vant til at det var sånn eller ble glad i det. Også*

*er det kanskje et annet argument at man ikke vil finne ut ting selv, fordi det oppfattes som ineffektivt; hvorfor skal jeg finne ut hvordan man skal lage en god porteføljeoversikt når de der borte allerede har gjort det, hvorfor kan ikke jeg bare kopiere deres oppsett. Så jeg skjønner jo at man ønsker å lære av hverandre, at ikke alle spinner opp de samme tingene. - Intern konsulent*

Caseselskapets størrelse og kompleksitet kan også ha forsterket behovet for styring og kontroll. Ved implementering av en agil organisering i IT-avdelingen ble det tillagt en del mekanismer for å opprettholde oversikt og kontroll. En av informantene hevdet at disse mekanismene virket som et skritt tilbake for autonomien, ettersom standardiserte prosesser begrenset enkelte familiers frihet til å bestemme selv hvordan arbeidet skal utføres.

*Ja det er jo veldig behov for styring og kontroll i en stor organisasjon, og det er jo kanskje en ting som vi har lagt merke til etter at vi formelt gikk over i en ny operating modell at det er lagt på en del mekanismer for å opprettholde styring og kontroll. Og det er sikkert nødvendig, men jeg opplever det faktisk litt som et skritt tilbake da jeg var vant til å ha det litt mer friere også er det blitt dratt litt inn igjen da. Fordi det er ikke alle som trives med så høy grad av autonomi, også er det jo mange som føler at de må standardisere og si at alle skal gjøre ting på en lik måte. Så det er litt sånn en pendel som går da, at nå er vi kanskje litt mer tilbake på standardisering igjen, rett og slett for å holde oversikt da og hva som skjer, så det er fordeler og ulemper med det, jeg liker jo best å bestemme alt selv. - Familieleder*

#### 4.5.5 Outsourcing

Analyseringen av funnene har også fremhevet en femte strukturell utfordring som er relatert til IT-avdelingens outsourcing av arbeidskraft, såkalte offshore-arbeidere. I utgangspunktet hadde ikke denne casestudien som intensjon å intervjuere offshore-ansatte, men vi valgte å benytte denne muligheten da den oppstod underveis i intervjuprosessen. Utfordringene med outsourcing har dermed vært interessante funn vi initielt ikke forventet å oppdage. Funnene viser at outsourcing har medført geografiske og kulturelle forskjeller innad i familier, der enkelte har opplevd det mer krevende å etablere gjensidig tillit og gode relasjoner til offshore-ansatte. Videre fremkommer det at ulik arbeidskultur preget av hierarkisk struktur kan virke hemmende for offshore-ansatte ved at disse kan være mindre åpne og komfortable med å uttrykke sine meninger. Funnene viser også at mangel på tilgang til systemer og dårligere utstyr kan begrense tverrkulturelle team til å kunne arbeide så smidig og effektivt som ønskelig.

IT-avdelingen har outsourcet store deler av virksomheten til andre land. Familiene i studiens utvalg har rundt 70 til 80 prosent av ansatte som arbeider fra andre land, hovedsakelig fra Asia og Sør-Amerika. Følgelig virker outsourcing å være en betydelig del av avdelingens

organisering og arbeid, og noe som kan være et sentralt element ved innføring av den agile organiseringen. Funnene viser at avdelingens outsourcing har skapt både geografiske og kulturelle forskjeller, hvilket har medført ulike utfordringer med adoptering av de agile arbeidsmetodene. En av informantene belyser at det kan være vanskeligere å etablere gjensidig tillit med offshore-arbeidere sammenlignet med ansatte i Norge. Dette fordi slike ansatte har vist å ha behov for mer tid til å bygge tillit til lederen sin. I tillegg har man opplevd tegn til at offshore-arbeidere kan ha større vanskeligheter med å håndtere stor grad av autonomi og selvstyring.

*Det som er litt spennende i forhold til autonomi og agilitet er dette med det kulturelle aspektet. Hvis man skal være autonom og ha full tillit i teamet, hvordan skal det passe kulturelt? Jeg som leder jobber mye med å sørge for at de offshore har tillit til meg. For en nordmann går det gjerne fort, men de offshore trenger ofte mer tid for å få tillit. Nå er vi jo nyorganisert så da er det spennende å høre hva de tenker. Autonomi krever en del selvstyring i måten man jobber på, det klarer ofte nordmenn bedre enn offshore. - Familieleder*

Funnene indikerer også at det kan være utfordrende å bygge gode relasjoner i tverrkulturelle team på grunn av vesentlige ulikheter relatert til blant annet språk, humor og kultur. Eksempelvis fremheves det vanskeligheter med å inkludere offshore-arbeidere i møter og samtaler, særlig når de deltar over digitale kommunikasjonsverktøy. Dette kan virke hemmende for relasjonsbygging og samarbeidet innad i familien, som er en viktig del for å utvikle gode agile team.

*Det er jo klart at det er utfordringer med bygge et godt team. Og det er jo utfordringer med å forstå hverandre, humor og alle disse mellommenneskelige tingene er jo veldig vanskelig. For hvis du har et møte med syv stykker i Norge og to stykker offshore så gikk jo samtalen i ett på møterommet, men det var vanskelig å både få de offshore inkludert i samtalen og jeg tror det var vanskelig for de å høre hva vi snakket om, også begynte noen å snakke litt på norsk, så det er ganske mye utfordringer der. Så man kunne sikkert gjort enda mer for å knytte relasjoner til de som sitter offshore. - Intern konsulent*

Det fremgår av en informant at det kan oppstå utfordringer knyttet til arbeidskulturen i offshore-landene, som er preget av en strengere og mer hierarkisk struktur mellom roller. Informanten har erfart at offshore-arbeidere kan ha større vanskeligheter med å uttrykke meninger dersom teamlederen også er fra offshore. I den sammenheng ser man at arbeidskulturen kan skape et tydeligere skille mellom rollene som leder og teammedlem, som kan begrense offshore-arbeiderens evnen til å være autonome og agile.

*Det er jo litt forskjell på en offshore som er i et team hvor han er med likesinnede, enn om han er i et team hvor det er en offshore-leder – da er det forskjell. Da kommer den kulturforskjellen, da er det veldig fokus på ansatt og leder. Men hvis du har en offshore i et team uten at de har*

*sine ledere der, så spiller det ingen rolle. For det er en veldig kultur der, de har en veldig leder-ansatt rolle. [...] Her i selskapet er lederen en kamerat og venn, men vi har forskjellige roller. Og når det skal tas en beslutning er det faktisk den jobben du har, men det er ikke noe sånn krysse for en leder eller noe sånn type ting. Du er likestilt, men du har bare forskjellige typer roller. Men jeg føler kanskje i offshore så er det litt mer strict forhold mellom leder og ansatt. For det er sjeldent jeg opplever at hvis du sitter i et møte med en offshore og han har lederen sin der, så er det sjelden han sier at han ikke er enig med sjefen sin. For det kan jo gjerne nordmenn gjøre, der vi kan ha en diskusjon og si at nei det er jeg ikke enig i, jeg ville gjort det sånn. Så vi har kanskje litt mer åpent forhold. Og det kan hende at de offshore også har det, men når de har vært i situasjoner her i selskapet så er det litt sånn hierarki-system. - Teammedlem*

En annen informant viser til at ulik arbeidskultur også har skapt utfordringer i form av at offshore-arbeidere kan ta på seg for mye arbeid. Man har opplevd at offshore-arbeidere tilnærmet alltid sier ja ved forespørsel om ekstra arbeid. Dette kan tyde på at de ikke er komfortable med å si nei til ledere eller andre personer med høyere stilling. En slik tilnærming kan være begrensende med hensyn til å skape et godt samarbeid i agile team, ettersom det fordrer høy grad av gjensidig tillit og trygghet for å uttrykke sine meninger.

*Det vi har sett fra et offshore-perspektiv er at vi pleier å si mer ja enn nei, det har vi opplevd litt vanskeligheter med. Jeg tror det er en av grunnene til at vi hadde noen tilfeller der vi ikke var i stand til å imøtekomme planlagte mål. - Teamleder*

*Altså det er jo mange som sier at offshore bare sier ja, men så betyr det ikke ja for de bare føler at de skal si ja fordi at det er det som er det riktige. - Teamleder*

En annen utfordring som fremgår av funnene, er at offshore-ansatte mangler tilganger til systemer og har dårligere infrastruktur sammenlignet med Norge. Begrensede tilganger innebærer at de ikke har adgang til viktige systemer og testmiljøer som er lokalisert i Norge. Dette kan resultere i en tungvint og ineffektiv prosess, som kan virke hemmende for hvor smidige og hurtige offshore-ansatte kan arbeide. Videre er det en rekke regler og sikkerhetstiltak som begrenser hva de har myndighet til å gjøre, som man opplever har hatt en negativ effekt på arbeidets kvalitet. Sett i sammenheng kan dette skape utfordringer for den agile organiseringen ved at offshore-ansatte ikke har tilsvarende mulighet til å arbeide så agilt og autonomt som ønskelig.

*Det er forskjeller på hvilke muligheter offshore har, og spesielt knyttet til hvilke tilganger de har. Så vi har bedre tilganger her i Norge enn det de har i offshore miljøet. Også har de ikke hatt tilgang til de miljøene vi har, som de ulike testmiljøene og produksjonsmiljø som finnes her. Så hvis de skulle se på noe som har vært kjørt her, så måtte en person i Norge ta opp på skjermen og dele skjermen slik at de offshore kunne se hva som skjedde. Så forskjellene er veldig mye på infrastruktur. - Teammedlem*

*Det er problematisk hvis folk kan sitte i India og for eksempel ha tilgang til kjernesystemer og så bare trekke ut alle kontohaveren i hele Norge og hvor mye de har i sin saldo. Så det er en del slike regler her som begrenser litt hva du får lov til å gjøre hvis du sitter offshore, og det igjen kan ende opp med at du blir så begrenset at du ikke klarer å gjøre en god jobb da for det blir så mange regler og sikkerhetstiltak som kommer litt i veien. Så det er et eller annet med den effektiviteten i å jobbe offshore, så det spørs litt hva du jobber med. - Intern konsulent*

Funnene viser også til en annen utfordring der offshore-ansatte virker å være preget av hyppige utskiftninger. Dette kan skyldes at arbeidskulturen i det respektive landet har en ulik karrieremodell, hvor det i større grad forventes at man stiger opp i gradene. IT-avdelingen har dermed blitt utsatt for en del gjennomtrekk, hvilket har hatt negative konsekvenser i form av tidkrevende opplæringer og uerfarne ressurser. Dette kan skape begrensninger med å være agil, ettersom det ofte forventes at teammedlemmene er selvdrevne og erfarne.

*Så vet man jo det at konsulentene vi har offshore også har veldig mye gjennomtrekk av ansatte, siden de har jo sine bestemte karrieremodeller der de blir premiert ved å rykke opp til et høyere nivå og stilling. Men det som er problemet der er jo at når du blir senior eller går til neste nivå, så trekker de deg ut ikke sant. Og det skaper jo veldig mye misnøye for selskapet selvfølgelig, for da mister vi jo kanskje noen som er kjempeflinke på et område. - Intern konsulent*

*Noe vi har erfart er at folk som er offshore som har jobbet her og blitt kjempedyktig og kan systemene veldig bra, så plutselig blir de borte. For da har de blitt teamledere et eller annet sted og går videre, og da må vi begynne på nytt igjen. Men da blir det veldig mye juniorressurser og så er det på med opplæringen igjen. [...] Det er klart at jo mer erfaring du har, jo mer selvdreven kan du være og fortære kan du få gjennom ting. Hvis ikke du er selvdreven så trenger du mer guiding av teamledere eller andre rundt deg for å gjøre oppgavene dine. Så du kan si sånn at i agile team da, så er det klart at de største fordelene er at du har stabile ressurser som kan applikasjonsområdet sitt og spesialiserer seg, så kan du få oppgavene til å gå utrolig fort igjennom. Men hvis du bytter ut ressurser hele tiden så krever det opplæring og da må du ha noen som guider dem underveis. Og da er de ikke så selvgående som kanskje det kunne vært forventet av en når vi kjører sånn full agil da. - Teammedlem*

Studiens sekundærdata underbygger eksistensen av dårlige verktøy for kommunikasjon og samarbeid som en vesentlig utfordring. Dette har gjort arbeidet på tvers av ulike lokasjoner frustrerende og saktegående. Ved at teammedlemmer er lokalisert i ulike land har det også medført vanskeligheter med å samarbeide og fungere som helhetlige og smidige team. Videre uthever dataene at offshore-arbeidere har et dårligere miljø og infrastruktur for å utføre arbeidet på en god måte. Dette har ført til redusert kvalitet og hurtighet.

## 4.6 Mulige løsninger

Basert på funnene har vi også identifisert mulige løsninger på de strukturelle utfordringene, selv om egenskapene til disse kan gjøre dem mer tidkrevende å løse. Funnene viser at et økt fokus på *gi slipp-ledelse* har bidratt til å tilrettelegge for godt samarbeid mellom teamene og ledelsen. For å skape bedre kommunikasjon og smidighet i tverrkulturelle team, har det i tillegg vært sentralt med *inkludering av offshore-ansatte*. Den siste løsningen er å tilrettelegge for god *koordinering og samhandling* mellom familiene, noe som kan være avgjørende for å håndtere komplekse avhengigheter og ulike prioriteringer på tvers.

### 4.6.1 Gi slipp-ledelse

Funnene viser til et økt fokus på at lederne skal hjelpe og støtte teamene. I den sammenheng har selskapet tatt i bruk lederfilosofien *gi slipp-ledelse*, som innebærer at lederne skal gi slipp på kontrollen og la teamene i større grad styre sine egne oppgaver. Dette skal sikre at ledelsen fungerer som et støtteapparat og som videre skal tilrettelegge for at teamene kan være selvstyrte. Det belyses imidlertid av en informant at det også er lavterskel for å be om hjelp og involvere lederen dersom teamene skulle oppleve vanskeligheter med en oppgave.

*Selskapet har lederstilen gi slipp-ledelse, og det er egentlig servant leadership. Hvis de trenger hjelp så stepper jeg selvfølgelig inn, men det er for å hjelpe ikke for å styre. Det er to forskjellige ting. Jeg er der for å backe og støtte, ikke for å styre dem [...] Fordi når du gir slipp handler det om å la folk styre sine ting. Men min oppgave er også å lede hele teamet. Men når man snakker om å involvere seg, så er jeg jo involvert sammen med hele flokken, men jeg går ikke inn i enkelte team og blander meg i deres oppgaver. Men hvis det kommer «du, jeg sliter med leveranser», så må jeg inn og hjelpe han. Eller «du, jeg trenger gjerne noen råd, fordi jeg skjønner ikke helt hvordan jeg skal styre denne leveransen», da går jeg inn og hjelper. Så det er forskjell på det. - Familieleder*

Selskapet har også innført lederstilen “servant leadership” eller tjenende ledelse. Dette innebærer at lederen skal være en bidragsyter og bistå teamene med å lykkes og finne de riktige løsningene. Informantene har opplevd et skifte fra at ledere har fokusert på beslutninger og rapportering, til å være mer åpne og diskutere saker i fellesskap.

*Det er vel litt sånn klisjé å bruke det ordet, men det er jo veldig fokus på servant leadership da, den viktigste jobben som leder er å hjelpe de du leder og få dem til å lykkes. Vi har mindre fokus på rapportering og sånt og det gjenspeiles litt også i hvordan ledergruppa jobber nå, vi har mye mindre beslutningssaker og mer diskusjonssaker og mye mindre fokus på at noen skal komme inn og rapportere til ledergruppa. Det viktigste er hva kan vi gjøre for å gjøre deres hverdag enklere i motsetning til hvordan det var før der vi gjerne rapporterte det vi hadde oppnådd og sånne ting, så det vil jeg si at er en vesentlig endring i lederstilen da. - Familieleder*

En annen informant fremhever at omorganiseringen har ført med seg positive endringer, hvor det spesielt rettes et fokus på hvor flinke lederne har vært i den nye rollen som familieleder. Familielederen har i større grad fungert som en faglig styrke og hjelpeapparat for teamene, sammenlignet med tidligere da de arbeidet på et mer administrativt nivå.

*Dermed så føler jeg at det leddet med ledere blir faktisk en faglig styrke og er til hjelp, i stedet for at det bare blir på et administrativt nivå. Så jeg er veldig veldig fornøyd med omorganiseringen og ikke minst hvordan de to lederne våre funker og hva de klarer å tilføre. - Teamleder*

Det blir belyst at IT-avdelingen var preget av en mer streng og hard ledelseskultur noen år tilbake før omorganiseringen. Følgelig synes det å ha vært et betydelig skifte fra en “cover your ass”-kultur med ansatte som vegret seg for å gjøre store feil, over til en gi slipp-kultur der lederen skal være en engasjerende støttespiller.

*[...] kom det jo i hvert fall på IT-siden ut fra et veldig styrt regime, hvor det nok var en ledelseskultur som var ganske tøff og hard. Så det var en sånn ganske cover your ass-kultur, der det var veldig mye fokus på å ikke gjøre feil. - Intern konsulent*

*Hver eneste endring er kjempeskummelt, og du risikerer ikke straff, men store konsekvenser ikke sant hvis du gjør en feil. Hvis du taster inn noe feil eller hvis du lager kontosystem. Vi hadde mye mer feil i selskapet for noen år siden enn nå, og da var vi ganske mye i avisen og, og det er ikke bra altså. Vi hadde såkalte røde dager og ledere som hudflettet holdt jeg på å si. - Intern konsulent*

På den andre siden er det en informant som hevder at den harde og byråkratiske lederstilen fremdeles kan være fremtredende hos enkelte personer i avdelingen. Dette har skapt vanskeligheter i diskusjoner ved at teamene opplevde å ikke bli hørt og måtte involvere familieleder for å få slagkraft i beslutninger. For at selskapet i sin helhet skal lykkes med en agil organisering kan det dermed være viktig at samtlige familier praktiserer den nye gi slipp-lederstilen.

*Fordi altså det er jo flere som er veldig sånn heavy på hierarki og sånt, som er sånn jeg er over deg på en måte, noe jeg synes er ganske teit. For du merker jo det når du jobber med forskjellige folk at man kan si noe ti ganger, men de hører egentlig aldri hva jeg sier. Så da må jeg på en måte bring in the big guns, og sier til familieleder at de andre ikke hører på meg kan du vær så snill og bare si det her. Så det er fortsatt litt sånn power dynamikk som er litt slitsomt. - Teammedlem*

Funnene viser at det er essensielt å etablere tillit mellom teamene og lederen for å skape en god agil organisering. Det fremgår at flere av teammedlemmene har en god relasjon til lederen, idet de har et tett forhold som bidrar til økt tillit innad i familiene. Familiene og teamene i IT-avdelingen er ofte sammensatte bestående av ulike kompetanse, kultur, alder og erfaring. En av

informantene fremhever viktigheten av å skape gjensidig tillit mellom teammedlemmene for å sikre god kommunikasjon og samarbeid. I den sammenheng kan det bli avgjørende at lederen tilrettelegger for dette slik at mangfoldige team kan arbeide smidig.

*Men vi er et ganske tett team og familieleder er ikke noe sånn skummel leder. Familieleder stoler veldig på meg til å ta noen avgjørelser. Men selvfølgelig noen ganger så synes jeg kanskje at noen avgjørelser blir litt store og da kan jeg ta det tilbake til han og det er også helt greit. Så ved å på en måte ha et sånt tett forhold eller et godt forhold da til lederen, så er det også veldig mye tillit. - Teammedlem*

*Vi må stole på hverandre og skape tillit. Fordi vi har en enorm aldersforskjell, med eldre mennesker med 30-35 års erfaring, og de vet kompleksiteten og kritikken, også har vi ressurser som kun har 4 års erfaring i IT, og de forstår ikke alltid de type tingene. Så vi må ha den tilliten i begge disse gruppene, for når disse aktivitetene kommer, forbinder senior det med høy risiko mens yngre synes det er veldig enkelt. Så den tilliten trenger vi å bygge opp. - Teamleder*

#### 4.6.2 Inkludering av offshore-ansatte

Inkludering av offshore-ansatte er identifisert som den andre mulige løsningen ved den agile organiseringen. Det fremkommer av funnene at økt fokus på involvering og arbeidskultur i tverrkulturelle team er essensielt for å sikre et godt grunnlag for samarbeid. En av familielederne trekker frem en rekke viktige tiltak for å tilrettelegge for inkludering. Det er først og fremst sentralt å skifte oppfatningen av offshore-ansatte; fra at de kun er ressurser, til å være fullverdige teammedlemmer på lik linje med de norske. I tillegg påpekes det viktigheten av å gi tilstrekkelig ansvar til offshore-ansatte. Tidligere har man ofte tildelt kjedeligere oppgaver til offshore-arbeidere sammenlignet med ansatte i Norge. God kommunikasjon er også essensielt, hvor familielederen har hatt et særlig fokus på en-til-en samtaler og tett oppfølging. Disse tiltakene har bidratt til at familien i større grad opplever gevinster ved en agil organisering, ettersom teamene har bedre forutsetninger til å samarbeide og kommunisere på tvers av landområder og kulturer.

*Vi har jobbet veldig mye med arbeidskulturen oss imellom hvordan selskapets ansatte og offshore-ansatte jobber, sånn at vi skal gå vekk fra å kun se på de som ressurser eller kontraktspartner, men mer som strategiske partnere og helt fullverdige medlemmer av teamene. Vi er også veldig bevisst på hvordan vi fordeler oppgaver, siden i noen team så er det sånn at man gjerne prøver å holde litt av de mest spennende oppgavene i Norge og så tar det kjedelig over til offshore, mens vi har litt motsatt fokus og vi prøver å gi så mye ansvar som mulig til de offshore. Og der tror jeg også vi skiller oss fra veldig mange andre team ved at vi også har blitt veldig god på å involvere offshore og det er hovedsakelig gjennom kommunikasjon. Vi har like tett oppfølging på de som jobber fra offshore som vi har på de som jobber i Norge. Jeg har også en-til-en samtale med alle regelmessig, og det er ganske uvanlig. De fleste kommuniserer på en måte gjennom en person fra offshore og har ikke så spesifikt forhold til hver enkelt. Også*



*har vi fokus på å kommunisere i kanaler der vi har det obligatorisk å ha på kamera slik at vi har ansikt-til-ansikt kontakt hver eneste dag. - Familieleder*

For å sikre god inkludering av offshore-ansatte har avdelingen også implementert en roteringsordning. Dette innebærer at ansatte over en periode på noen måneder får anledning til å arbeide på kontorene i Norge. Ved at offshore-ansatte får et bedre innblikk i norsk arbeidskultur og fysisk kan bygge relasjoner til teammedlemmer, har det bidratt til å skape bedre samhold og kommunikasjon i disse teamene. Videre fremstod det enklere å ta kontakt med personer man har møtt ansikt-til-ansikt. Dette kan skape bedre forutsetninger for å arbeide hurtig og smidig i tverrkulturelle team.

*Vi har jo en rotasjon sånn at det alltid er noen fra offshore som er onsite i en kortere periode på enten 6 eller 12 måneder, for å lære seg bedre arbeidskulturen i Norge og i selskapet. Også for å knytte litt mer personlige forbindelser sånn at når ting oppstår i det daglige når de er tilbake i offshore så kan de kanskje ta mer direkte kontakt med de rette personene uten at de trenger å gå via noen i teamet vårt da. - Familieleder*

*[...] Så plutselig kommer noen fra offshore som jeg bare har kjent gjennom skjermen, og da var han på kontoret i en stund og det er jo dødsdømt ikke sant for da får du bli kjent med de også. Og da blir det enda lettere å ta kontakt og spørre om ting. Fordi jeg merker jo det at jeg ikke kommuniserer like mye med de som ikke har vært i Norge. Og det er kanskje lettere for meg å ta kontakt med han testeren som har vært på kontoret i stedet for de jeg aldri har møtt. Så det syns jeg er dødsdømt med vårt team, at vi har de roteringene, det er vel seks stykker eller noe sånt som har vært her i Norge. Så blir det litt annen dynamikk i gjengen fordi at det kommer et nytt menneske, og så er det liksom sånn ny energi til hele gjengen. - Teammedlem*

#### 4.6.3 Koordinering og samhandling

Den siste mulige løsningen belyser viktigheten av koordinering og samhandling for å oppnå en vellykket agil organisering i en stor og etablert organisasjon. Ettersom familiene har ulike prioriteringer og adoptering av den agile arbeidsmåten, blir det sentralt å tilrettelegge for god planlegging og kommunikasjon. Videre opplever familiene at de i stor grad har muligheten til å være fleksible med deling av ansatte og oppgaver internt, som forsterker deres evne til å være smidig og tilpasningsdyktig. Informantene erfarte imidlertid større vanskeligheter med å være fleksible på tvers av familiene. Selskapet har likevel iverksatt ulike eksperimenter som kan bidra til å løse denne utfordringen.

Flere av informantene understreker viktigheten av god samhandling og planlegging på tvers av familiene for å kunne arbeide agilt. Som beskrevet tidligere er en strukturell utfordring at familiene har ulike og kolliderende sprinter, noe som kan gjøre det krevende å arbeide effektivt

og smidig. Planleggingsfasen blir dermed essensiell for å muliggjøre at familier som er avhengig av hverandre kan koordinere og samarbeide på en god måte.

*Dette er jo nytt, så nå jobber vi veldig mye med hvordan vi kan gjøre det på den beste måten. Jeg tenker på hvordan vi kan prøve å få det til på en virkelig god måte, og det er noe vi jobber mye med. Også har vi masse samhandling på tvers som vi jobber med metode. Både på tvers av de familiene i tillegg til at vi kan snakke med familier som er gode på agile og få litt inspirasjon der. - Familieleder*

*Vi har forskjellige team som følger agile og avhengige team som er agile. Så de kan ha en kort sprint en uke, som kanskje er i konflikt med sprinten vår. I begynnelsen følte vi at det var vanskelig å få ting gjort, selv om begge teamene var smidige. Men det er enklere i disse dager fordi vi planlegger ting sammen. Familielederen vil også delta i de andre avhengige familiene sine sprintplanlegging, og ha noen ord med de om endringer vi må få gjort før de planlegger sine sprinter. For tidligere så var det vanskeligere, men vi har planlagt veldig bra for å unngå denne kompleksiteten med korte sprints fra avhengige team eller motstridende sprintdager og planleggingsdager. Så vi planlegger godt, og nå tror jeg vi har løst det på en god måte. - Teammedlem*

I sammenheng med den agile organiseringen har koordineringssystemet (JIRA) til selskapet vært et viktig element. Det har blitt gjennomført ulike endringer og standarder i systemet for å forbedre planlegging og koordinering på tvers av familiene i IT-avdelingen. Flere av informantene trekker frem at systemet har vært essensielt, både for team og lederne, for å holde seg oppdatert og få innblikk i arbeidets status.

*Vi har jo begynt å bruke verktøyet JIRA på en annen måte, så nå har vi jo den muligheten for å på en måte styre og definere våre egne oppgaver som vi da før måtte skrive en kjempe beskrivelse av. - Teamleder*

*Så fra mitt perspektiv er det lett å håndtere teamet. Vi bruker minst en halvtime eller en time på å snakke med teamet eller jobbe i JIRA for å se hvilke ting som er der, og om det er oppdatert eller ikke. Så hvis det er et godt team og de følger denne metoden, er det lett for lederen å håndtere teamet. Han trenger ikke alltid sjekke JIRA og se hva som skjer, og han kan klare å gjøre andre ting som er nødvendig. - Teammedlem*

Funnene viser også til viktigheten av god samhandling innad i familiene. Eksempelvis fremgår det av en informant at familien deres har innført faste morgenmøter. I disse møtene kan teamene legge frem oppdateringer og oppgavestatus slik at samtlige er informert om hva som skal gjøres til enhver tid. Dette har bidratt til å sikre en bedre koordinering og kommunikasjon i familien, hvilket kan muliggjøre at de kan arbeide mer smidig.

*Vi har ganske tett kommunikasjon på kryss og tvers av vår familie også, der vi har daglig morgenmøter hvor alle er med. Og da oppdaterer vi hva som skjedde i går og hva vi skal gjøre i dag, og da kommer det opp mange ting som andre kanskje har en mening om eller at man har spørsmål om ting. Da er det veldig deilig med de morgenmøtene og da er jo også familieleder*

*med. Og er det noe du stusser på eller noe sånt, så tar du det bare opp og snakker med familielederen etterpå. Så det er veldig åpen kommunikasjon og det er lett å være oppdatert på hva alle driver med, og alle har en grei oversikt. - Teamleder*

En sentral forbedring ved koordineringsarbeidet er skiftet fra kvartalsvise utgivelser til mer hyppige leveranser. Før omorganiseringen måtte familiene ofte vente til en gitt dato for å levere nye oppdateringer. Dette med hensikt om å skape en bedre oversikt over nye endringer, samt forsøke å løse komplekse avhengigheter mellom familiene. I etterkant har man opplevd at dette var en ineffektiv og tidkrevende tilnærming. Følgelig har man ved den agile organiseringen fokusert på hyppigere utgivelser, der familiene i stedet kan levere når produktet eller oppdateringen er klar. Hyppigere leveranser har bidratt til at familiene i større grad har muligheten til å arbeide hurtig og være mer tilpasningsdyktige.

*En positiv endring av omorganiseringen er at tidligere så hadde vi kvartalsutgivelser, altså leveranse hver tredje måned. Så alle pleide å jobbe på i de tre månedene også ble alt levert den siste måneden. Men etter vi ble flyttet inn i familier, har vi mulighet til å arbeide mer smidig og vi har mer frihet til å levere. Så vi trenger ikke å vente et kvartal lenger, så snart jeg er klar kan jeg levere. - Teamleder*

*Det var en periode der man mente at det var best å melde seg opp mot kvartalsutgivelsene, der man ventet med sentrale endringer i tilfelle noen blir avhengige av meg. Men så burde man snu på det og si at jeg har høy prioritet fordi det jeg holder på med er kjempeviktig, så jeg må gå når det passer best for meg, altså autonomt, og hvis noen kommer etter med lavere prioritet og vil gjøre endringer på det samme så må de tilpasse seg meg. Altså i positivt fortegn. Så i stedet for å la seg hemme, så må man finne mulighetene. - Familieleder*

Funnene indikerer også at familiene i stor grad være fleksible internt, idet de har muligheten til å flytte på ansatte og oppgaver mellom sine egne team basert på behov. Teamene har et større fokus på helheten og hva som må løses, fremfor at teammedlemmene har bestemte roller. Videre opplever informantene at når hele teamet følger den agile arbeidsmåten blir det enklere å koordinere og samarbeide seg imellom. At familiene er fleksible internt er en viktig del av å være agil, ettersom de i større grad kan imøtekomme endringer raskt.

*Jeg vil si at i vårt team så er rollene veldig fleksible. Så det handler ikke om hvilken rolle du har, det er mer om hva teamet ønsker å utføre. Så du kan være arkitekt hvis det trengs en dag, også arbeide med testing når det trengs. - Teamleder*

*Vi er et veldig fleksibelt team, så selv om familielederen ber meg eller noen andre i teamet om å administrere agile i fravær av et teammedlem, så er ikke det noe problem. Fordi alle følger den agile metodikken, slik at alle vet hva som skjer i teamet og det vi holder på med. - Teammedlem*

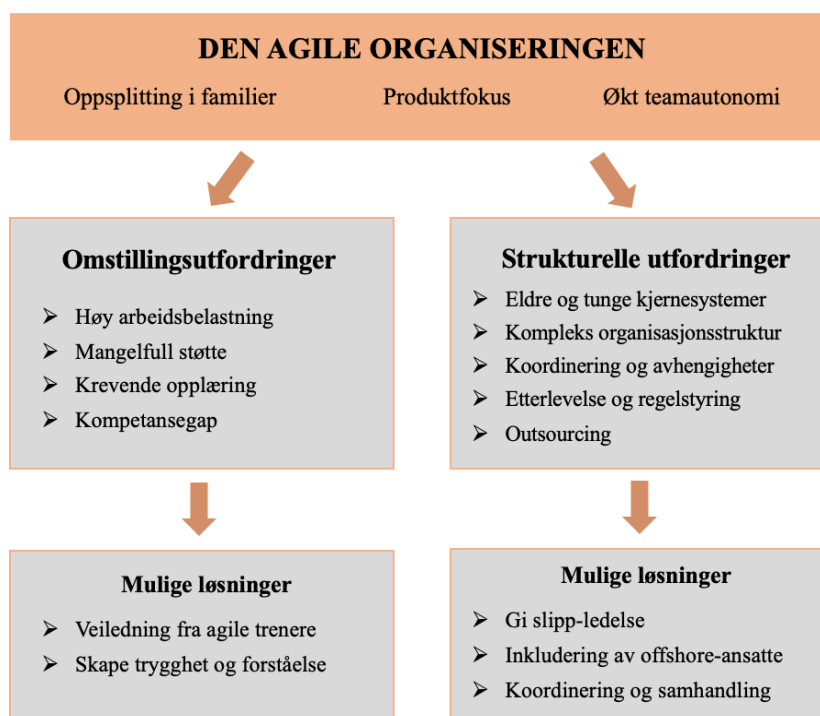
Fleksibiliteten mellom familiene synes å kunne være litt svakere, hvilket ble diskutert som en strukturell utfordring relatert til selskapets størrelse og kompleksitet. Likevel fremkommer det at selskapet har eksperimentert med å flytte på personer mellom ulike familier, for å redusere avhengigheter, forsterke kompetanse og styrke den organisatoriske fleksibiliteten. Selv om dette fremdeles testes og ikke er en utbredt praksis, kan det være en god indikasjon på at selskapet fokuserer på å bli mer smidig på tvers av organisasjonen.

*Vi har blant annet testet å flytte noen folk fra et team til et annet midlertidig for å få mindre avhengigheter. Altså at du flytter kompetansen inn i det andre teamet og de lærte av hverandre, bygget relasjoner og samarbeidet, og på den måten fikk man mye mer flyt da i det arbeidet og mindre avhengigheter og fikk bygget kompetanse. Så det var en veldig positiv erfaring, sånn at det er jo rom for å gjøre det men det har ikke vært så utbredt. - Intern konsulent*

## 5. Diskusjon

I dette kapitlet er forskningsresultatene analysert med formål om å sammenligne med eksisterende litteratur og presentere ny innsikt. Basert på studiens funn er det utarbeidet en modell som oppsummerer resultatene. Vi vil først diskutere de ulike momentene ved den agile organiseringen, der IT-avdelingen har innført et produktfokus med økt teamautonomi. Deretter vil omstillingsutfordringene bli drøftet, samt mulige løsninger på disse. Videre vil IT-avdelingens strukturelle utfordringer ved den agile organiseringen utdypes, før vi avslutningsvis vil beskrive hvordan avdelingen kan håndtere og tilrettelegge for slike utfordringer.

Med bakgrunn i forskningsresultatene har vi utarbeidet en modell som sammenstiller casestudiens funn, som vist av figur 4. Konteksten for modellen er en IT-avdeling i et komplekst finanskonsern preget av store avhengigheter og reguleringer. Modellen illustrerer den agile organiseringen, og hvordan den har medført et skifte til flere familier med et produktfokus og økt teamautonomi. Videre oppsummerer modellen de ulike utfordringene ved den agile organisering, både tilknyttet omstillingsfasen og strukturelle faktorer ved selskapet. I tillegg illustreres mulige løsninger, som kan bidra til å skape en bedre grobunn for agil organisering i en slik kontekst.



Figur 4: Modell som oppsummerer forskningsresultatene

## 5.1 Den agile organiseringen

I forbindelse med den agile organiseringen viser funnene til betydningen av å innføre en produktbasert organisering og økt teamautonomi. Slike tiltak har medført et tydelig skifte fra det tidligere prosjektfokuset, og har bidratt til å skape et mer helhetlig ansvar og eierskap for arbeidet i familiene. I følgende avsnitt vil vi drøfte disse tiltakene opp mot eksisterende litteratur og innsikt.

### *Fra prosjekt- til produktbasert organisering*

Et interessant bidrag til litteraturen er hvordan IT-avdelingen har gått fra en prosjektbasert til produktbasert organisering. Dette innebar at avdelingen i forbindelse med den agile organiseringen etablerte faste team som skulle arbeide med spesifikke produkter eller porteføljer. Teamene fikk dermed et mer helhetlig ansvar for både utvikling, kontinuerlig forbedring, drift og vedlikehold for produktene. I den sammenheng har informantene opplevd en forsterket eierskapsfølelse og insentiv til å forbedre produktene til avdelingen. Omstillingen til et produktfokus har også bidratt til å skape et mer langsiktig perspektiv på investeringene. Videre indikerer funnene at det har skapt større transparens på tvers av avdelingen, ettersom det tydeligere synliggjør hva familiene arbeider med og hvem som er involvert i de faste teamene. Økt transparens kan videre bidra til at IT-avdelingen i større grad kan identifisere hvor det foreligger overbelastning og flaskehals, og deretter iverksette passende tiltak for å avlaste disse.

Før omorganiseringen var det mer kortvarige prosjekter med midlertidige teammedlemmer, der hovedsakelig kun prosjektleder hadde innsikt i status og hvilke personer som var involvert. I tillegg hevdet en av informantene at en prosjektbasert organisering kunne være ineffektivt, ettersom sentrale personer gjerne forsvant når prosjektet var ferdig og var utilgjengelig ved eventuelle endringer. Slike utfordringer underbygges av Drury-Grogan (2014) som viser til at tradisjonelle prosjekter ofte involverer midlertidige team som blir oppløst etter levering, og er derfor i liten grad egnet til smidige arbeidsmåter. Videre utdyper litteraturen hvordan selskaper kan omstille seg fra en tradisjonell til en mer smidig prosjektstyring (Holbeche, 2018; Nerur et al., 2005). Imidlertid synes det å være en mangel på empirisk forskning om omstillingen fra en prosjektbasert til en produktbasert organisering.

## *Teamautonomi*

Tildeling av teamautonomi kan være en sentral faktor for å lykkes med agil organisering i komplekse selskaper. IT-avdelingen har utarbeidet en felles plattform med informasjon om hva de nye rollene og arbeidsoppgavene innebærer som følge av den agile organiseringen. Dette har bidratt til at ansatte i større grad er innforstått med hva som forventes av dem og hva de har ansvar for. I tillegg har enkelte familier utarbeidet egne spilleregler for hva teammedlemmene skal bruke tiden sin på. En av informantene poengterte at deres familie nylig innførte et forslag, om at 60 prosent av tiden skal brukes på å levere forretningsbehov mens 40 prosent av tiden kan man styre selv. En slik fordeling innebærer at teammedlemmene har autonomi innenfor faste rammer. Teamene har således en viss frihet til å bestemme og utføre arbeidet på egne premisser, såfremt det samsvarer med retningslinjer og krav fra eksterne hold. Dette er i tråd med argumentene til Koning (2020), der et team som nylig er implementert har større behov for veiledning enn et modent agilt team. For slike team er det viktig å skape felles retning og teamnormer for å sikre at teamene er komfortable og trygge med det økte ansvaret (Holbeche, 2018). Videre fremhever tidligere studier viktigheten av tydelige rollebeskrivelser i store og komplekse organisasjoner, i tillegg til at slike selskaper ikke i like stor grad kan gi teamene fullt ansvar over arbeidet (Mikalsen et al. 2019; Moe et al., 2019). Ettersom IT-avdelingen fremdeles er i implementeringsfasen kan det imidlertid tenkes at teamene kan oppleve større selvstendighet etter hvert som teamene blir mer modne og agile.

Et annet funn er prinsippet om at ledere i hovedsak skal arbeide på et strategisk og taktisk nivå. Det innebærer at lederne i mindre grad skal bruke tid på detaljert og operativt arbeid, og muliggjøre at teamene får tilstrekkelig autonomi til å ta egne beslutninger. En slik ansvarsfordeling kan bidra til bedre beslutningstaking, ved at teammedlemmer med dybdekompetanse kan ha bedre forutsetninger for å ta gode valg. Dette underbygges av Anderson et al. (2003) som belyser at teamets leder bør arbeide som en fasilitator og tilrettelegger, med liten til ingen innflytelse på teamets operative aktiviteter. Likevel understreker en informant med lederstilling at det er viktig å involvere seg dersom det oppstår vesentlig feil eller utfordringer, ettersom avdelingen har flere krav som må etterfølges. Holbeche (2018) poengterer at ledere i slike situasjoner må være tydelig på når de trenger å involveres for å synliggjøre hva autonomien til teamene innebærer.

For å sikre teamautonomi i en stor og kompleks organisasjon, indikerer funnene at det kan være gunstig å etablere flere og mindre enheter. Den agile organiseringen innebar at IT-avdelingen ble splittet opp i flere enheter og team med ansvaret for spesifikke produkter. Informantene har erfart at dette har bidratt til å skape en mer helhetlig ansvarsfølelse, i tillegg til at mindre enheter har forenklet samarbeid og kommunikasjon innad i teamene. Dette er i tråd med tidligere studier som belyser at teamautonomi kan bidra til økt eierskapsfølelse og kvalitet i arbeidet, samt høyere motivasjon for adoptering av agile metoder (Dikert et al., 2016; Lundene & Mohagheghi, 2018). Imidlertid fremgår det av informantene at flere enheter og fragmentering av arbeidet også har medført utfordringer med økt koordinering og avhengigheter på tvers av familiene. Funnene antyder dermed at store og komplekse organisasjoner kan ha en krevende balansegang mellom økt autonomi og koordinering. Selv om økt autonomi kan forenkle samarbeid og kommunikasjon innad i familiene, virker det å kunne skape større vanskeligheter med koordinering på tvers av familiene. Dette belyser hvor komplisert det kan være å håndtere de strukturelle utfordringene, der det ikke foreligger en enkel og rask løsning. Utfordringen med autonomi i komplekse organisasjoner fremheves også av Mikalsen et al. (2019), som mener at en mulig løsning kan innebære en drastisk endring av organisasjonsstrukturen. Likevel trekker Stray et al. (2018) frem at det er behov for ytterligere kunnskap om hvordan selskaper med store avhengigheter kan organisere seg for å oppnå riktig nivå av teamautonomi.

## 5.2 Omstillingsutfordringer

I punkt 5.2 vil omstillingsutfordringene som fremkom av funnene bli diskutert opp mot litteratur og forskning. Basert på studiens funn ble det identifisert følgende fire omstillingsutfordringer; høy arbeidsbelastning, mangelfull støtte, krevende opplæring og kompetansegap.

### *Høy arbeidsbelastning*

Forskningsresultatene indikerer at den agile organiseringen har vært overveldende og forhastet for ansatte i IT-avdelingen. Økt arbeidsmengde, nye roller og usikkerhet har resultert i høy arbeidsbelastning for mange ansatte i IT-avdelingen. Dette samsvarer med eksisterende litteratur som har funnet at høy arbeidsmengde og overbelastning er en gjentakende konsekvens ved agile transformasjoner (Dikert et al., 2016; Holbeche, 2018). Et interessant bidrag til litteraturen er studiens funn om at spesielt familielederne har blitt overveldet av



omorganiseringen. Det fremgår av informantene at lederne har opplevd et stort ansvar og press med å skulle lede de nye familiene gjennom en krevende omstillingsprosess. Slike funn støtter opp om Annosi et al. (2020) sin studie, der mellomlederne ble tildelt en sentral rolle i implementeringen, men opplevde enorm forvirring og vanskeligheter med hvordan de skulle lede og håndtere endringene. Funnene våre tyder på at den høye arbeidsbelastningen kan ha sammenheng med tildelingen av mer autonomi for å oppnå en agil organisering. Til tross for at informantene har fått økt helhetlig ansvar for eget arbeid, har det oppstått vanskeligheter med å håndtere og utøve autonomien. Dette underbygges av studien til Stray og kollegaene (2018) som fant at tildeling av autonomi kan være skadelig for teamets effektivitet dersom de ikke klarer å dra nytte av den. Videre sammenfaller det med argumentene til Koning (2020), som hevder at for mye autonomi kan forårsake kaos mens for lite kan oppleves som fangenskap.

### *Mangelfull støtte*

Det er interessant å få innsikt i hvordan et mangelfullt overordnet støtteapparat i implementeringsfasen har skapt negative ringvirkninger nedover i familiene og teamene. Det fremgår av funnene at familielederne har manglet struktur og retningslinjer for omorganiseringen, som videre resulterte i svak veiledning og støtte for teamene. For enkelte informanter har dette skapt frustrasjon og usikkerhet. Slike funn underbygges av tidligere casestudier som viser at et manglende støttesystem har skapt utfordringer med å adoptere agile arbeidsmåter (Dikert et al., 2016; Hirori, 2019; Rigby et al., 2016). Videre understreker Moe et al. (2019) at agile team kan være krevende å implementere og potensielt ikke fungere i organisasjoner med utilstrekkelig ledelse og støtte.

Et spennende tilskudd til litteraturen er paradokset om at den agile organiseringen virker å i liten grad ha vært agilt styrt. Dette fremgår av informantene som har beskrevet implementering som påtvungen, forhastet og ovenfra-og-ned. Det opplevdes at omorganiseringen ble “trukket ned over” familiene og at de i liten grad ble involvert i utforming og gjennomføring. At en slik utfordring eksisterer underbygges også av sekundærdataene, som har identifisert en sentralisert og ovenfra-og-ned lederstil som en systematisk begrensning for den agile arbeidsmåten. Dette samsvarer med det som følger av tidligere studier, hvor det fremheves at en slik lederstil kan virke ødeleggende for i hvor stor grad teamene klarer å arbeide autonomt og adoptere den agile arbeidsmåten (Denning, 2016; Dikert et al., 2016; Hirori, 2019). Ved inkonsistens mellom

formålet med organiseringen og hvordan den har blitt styrt, påpeker Holbeche (2018) at det kan ha negative konsekvenser for organisasjonskulturen og undergrave følelsen av fellesskap.

### *Krevende opplæring*

Opplæringen i nye agile verktøy og metoder har vært utfordrende for flere av informantene. I sammenheng med en omfattende omorganisering og høy arbeidsbelastning, har opplæring over en kort tidsperiode vært krevende for enkelte. Dette fordi informantene har uttrykt et behov for mer tid til å kunne prosessere og lære seg den agile arbeidsmåten. Mer inngående har opplæringen virket å være spesielt utfordrende for personer med høy ansiennitet og for de som i utgangspunktet hadde lite kompetanse om den agile metodikken. Ved å endre på eksisterende arbeidsmåter som over lengre tid har vært godt integrert i teamene, opplevdes den agile arbeidsmetoden til å begynne med som mindre effektiv og tungvint. Denne problematikken har også blitt trukket frem i litteraturen, hvor det fremgår at opplæring utgjør en sentral utfordring ved innføring av en agil organisering. En av årsakene er ifølge litteraturen at ledelsen tilsidesetter for lite ressurser til opplæring og aktiviteter. Dette kan resultere i at teamene ikke blir tilstrekkelig forberedt på å arbeide agilt, som videre kan ha negative innvirkninger på produktivitet og effektivitet (Christensen & Gustafsson, 2020; Dikert et al., 2016; Stray et al., 2018).

### *Kompetansegap*

En fremtredende utfordring er relatert til forskjeller i agil kompetanse og modenhet på tvers av familiene i IT-avdelingen. Dette har resultert i ulike forutsetninger for hvor agilt familiene kan arbeide. Enkelte familier kan arbeide tilnærmet selvstendig og uhemmet, mens andre har større begrensninger med avhengigheter og krav om stabilitet i arbeidet. Disse funnene støtter opp om argumentene til Hoda (2011), som hevder at modne agile team i større grad er i stand til å håndtere frihet og ansvar. Et bemerkelsesverdige funn var at omorganiseringen medførte lavere autonomi for familier med høy agil modenhet og kompetanse. Ved at caseselskapet utarbeidet bestemte prosedyrer og standarder for hvordan familiene skulle arbeide agilt, opplevde enkelte av familiene å bli fratatt autonomi for hvordan arbeidet skulle utføres. Standardisering på tvers av ulike agile team fremheves også av Uludag et al. (2018) som en sentral utfordring i store organisasjoner. Imidlertid belyser Dikert og kollegaer (2016) at bakgrunnen for en slik standardisering er å forbedre koordinering og samhandling ved å sikre at teamene arbeider på

samsvarende måter. Funnene våre indikerer dermed at store og komplekse organisasjoner kan oppleve en vanskelig avveining mellom å gi økt autonomi nedover til teamene og på den andre siden sikre en enklere koordinering på tvers av avdelingen.

Studien har også avdekket et overraskende funn ved at informantene hadde ulike tolkninger og forståelse av begrepet autonomi. Enkelte informanter assosierte autonomi med stor grad av frihet uten særlige begrensninger, mens andre tenkte at autonomien kun gjaldt innenfor spesifikke rammer. Ulik meningsforståelse har følgelig medført utfordringer med hensyn til hvilke forventninger ansatte har til den agile organiseringen. Dette underbygges også av tidligere studier som fant at ansatte kan misforstå hva som inngår i autonome og agile prinsipper. I tillegg har man erfart at “å være agil” kan skape svært ulike forventninger. Dette kan eksempelvis være alt fra å ha fullstendig frihet uten krav om dokumentasjon, til å være fleksibel og kunne bytte på oppgaver, til å jobbe på en mer effektiv og hurtig måte (Christensen & Gustafsson, 2020; Dikert et al., 2016).

Et annet interessant funn er forskjeller i hvordan ledere oppfatter hva en agil organisering innebærer for deres rolle. For lederne fremsto det som utfordrende hvorvidt de skal gi helt slipp på kontrollen eller om den agile lederstilen skal omfatte større grad av involvering i form av støtte og veiledning. Imidlertid er IT-avdelingen fremdeles i en omstillingsfase, slik at lederne kan ha behov for ytterligere tid for å adoptere den agile metodikken fullt ut. Slike funn sammenfaller med foreliggende litteratur, som belyser at ledere kan mangle dypere forståelse om hva det å arbeide agilt innebærer for deres lederstil. Det poengteres at det ikke nødvendigvis er slik at ledere kjemper imot agilitet, men at de trolig ikke innehar tilstrekkelig kunnskap for hvordan de skal utføre rollen sin (Dikert et al., 2016; Rigby et al., 2020).

### 5.2.1 Mulige løsninger

I denne delen vil mulig løsninger på omstillingsutfordringene bli belyst og drøftet, sett i lys av det som fremgår av eksisterende litteratur. Med bakgrunn i funnene fremkom det flere tiltak som kan bidra til å skape en god agil organisering, herunder bruk av agile trenere samt metoder for å skape trygghet og forståelse for endringene.

### *Agile trenere*

Rollen som agil trener har vært en sentral faktor under implementeringsfasen av den agile organiseringen. Funnene viser at de agile trenerne har vært et viktig støtteapparat og bistått familiene med omstillingen og adoptering av den nye organiseringen. I tillegg har de fungert som en sparringspartner for familielederne, hvilket har forsterket ledernes agile kompetanse og forståelse av deres lederrolle. Viktigheten av agile trenere underbygges også av tidligere studier, som fremhever dem som en suksessfaktor for å lykkes med en agil transformasjon i store og etablerte organisasjoner. Videre belyser litteraturen at agile trenere er sentrale bidragsyttere da de gir veiledning og opplæring for team og ledere (Dikert et al., 2016; Parizi et al., 2014; Stray et al., 2020). Sett i sammenheng med våre funn fremstår agile trenere som et godt tiltak for å bidra til at komplekse virksomheter gjøres bedre i stand til å håndtere de omstillingsutfordringene den agile organiseringen kan medføre.

### *Skape trygghet og forståelse for endringen*

Funnene belyser viktigheten av å skape trygghet og forståelse for endringene som følger av den agile omorganisering. Ettersom implementeringen virker å ha vært belastende for mange ansatte, fremheves verdien av tydelig kommunikasjon og begrunnelse av hvorfor IT-avdelingen har valgt å innføre en slik organisering. Videre understrekes betydningen av å etablere psykologisk trygghet og indre motivasjon hos ansatte, for å forsterke viljen til ansatte til å ta i bruk nye agile metoder og verktøy. Dette tydeliggjøres også av litteraturen, hvor det argumenteres for at selskaper må etablere trygghet og forståelse i implementeringsfasen for å redusere motstand og usikkerhet til endringene. I tillegg har man funnet at det kan bidra til økt engasjement for å adoptere nye agile arbeidsmåter (Dikert et al., 2016; Holbeche, 2018; Moe et al., 2009). Imidlertid antyder funnene våre at den agile implementeringen har vært omfattende og preget av en ovenfra-og-ned ledelse. For enkelte har dette hatt en negativ innvirkning på deres trygghet og forståelse. Det fremgår av informantene at IT-avdelingen med fordel kunne hatt en mer stegvis implementering. En slik tilnærming kunne vært formålstjenlig for at de ansatte hadde blitt mer komfortable med det økte ansvaret og omstillingsbehovene. Denne tankegangen er i tråd med Rolland et al. (2016) sin casestudie, som argumenter for en stegvis skalering for å sikre at ansatte blir vant til endringen og hva som forventes av dem.

### 5.3 Strukturelle utfordringer

I det følgende vil de strukturelle utfordringene bli diskutert opp mot nåværende litteratur og studier. Forskningsresultatene viser til fem strukturelle utfordringer ved den agile organiseringen; krevende kjernesystemer, kompleks organisasjonsstruktur, koordinering og avhengigheter, etterlevelse og regelstyring samt outsourcing.

#### *Eldre og krevende kjernesystemer*

Det har vært spennende å få innsikt i kjernesystemene til IT-avdelingen og hvilke strukturelle utfordringer de har skapt for den agile organiseringen. Funnene viser at krav om god stabilitet og nøyaktighet i systemene kan gjøre det krevende å foreta raske endringer og oppdateringer. Potensielle feil i systemene kan medføre enorme konsekvenser for både kundene og samfunnet som helhet. Eksempelvis kan det være svært uheldig dersom kunder ikke får utbetalinger i rett tid. Av den grunn kan det være store begrensninger for hvor smidig familiene som håndterer kjernesystemene kan arbeide. De har blant annet ikke mulighet til å gjennomføre endringer eller leveranser på samme dag, ettersom det kreves omfattende kvalitetskontroll og trinnvise testinger. Funnene våre underbygges av sekundærdataene som fremhever at selskapets komplekse arkitektur har gjort det vanskelig og risikofyllt å endre kjernesystemene. Slike utfordringer fremkommer av tidligere studier, som fant at komplekse organisasjoner ofte har begrensninger knyttet til såkalte legacy-systemer, som er nedarvede systemer det er krevende å effektivisere. Studiene belyser også vanskeligheter med å innføre agile prinsipper i slike systemer, i tillegg til å nyttiggjøre seg av ny teknologi og metoder (Fanelli et al., 2016; Lundene & Mohagheghi, 2018; Uludag, 2018).

Kompleksiteten og levealderen til kjernesystemene har medført mangel på kompetanse for hvordan man skal håndtere og vedlikeholde dem. Flere av systemene til IT-avdelingen er omkring 40 år gamle, og har gjennom levetiden blitt stadig mer sammensatt. En av informantene påpekte at det er stor kunnskapsmangel på disse systemene ettersom de stadig blir mer utdatert. Dette fremheves også av Annosi et al. (2020) sin studie, som undersøkte et selskap med komplekse og utdaterte systemer. De fant at selskapet hadde store vanskeligheter med å finne nødvendig kompetanse for å håndtere slike systemer. Begrensningene ved kjernesystemene i IT-avdelingen har også skapt utfordringer for resten av selskapet, ettersom andre avdelinger og systemer er avhengig av dataene de inneholder. IT-avdelingen har svært lange verdikjeder og samtlige avdelinger i selskapet er avhengige av å innhente informasjon

fra deres kjernesystemer. På grunn av strenge krav om stabilitet, nøyaktighet og begrenset kompetanse har det oppstått et stort press på systemene, som enkelte ganger har resultert i en flaskehals. Kjernesystemene er en integrert del av strukturen til caseselskapet, hvilket gjør det vanskeligere å innovere dem for å kunne arbeide mer smidig og hurtig. Dette er i tråd med eksisterende forskning som har avdekket at sentrale systemer i organisasjoner kan medføre store avhengigheter på tvers. Ettersom systemene er en grunnleggende del av IT-infrastrukturen, har det også skapt begrensninger i form av redusert autonomi og effektivitet (Mikalsen et al., 2019; Uludag et al., 2018). Videre trekker Holbeche (2018) også frem utfordringen med flaskehals, ved at høy grad av stabilitet i systemene kan gå på bekostning av raske beslutninger.

### *Kompleks organisasjonsstruktur*

Caseselskapet har en lang historie preget av mange sammenslåinger, hvilket har resultert i en stadig mer sammensatt arkitektur. En av informantene beskriver hvordan fusjonene har skapt større kompleksitet ved at selskapet har lagt system på system. Funnene viser at organisasjonsstrukturen er et resultat av både god arkitektur og politiske hensyn. Dette har forårsaket at ikke alle løsningene i IT-avdelingen har vært like gunstige fra et teknisk perspektiv. Som en grunnleggende og integrert del av organisasjonen blir det imidlertid krevende å håndtere denne kompleksiteten. Betydningen av politikk fremkommer også av Holbeche (2018) som hevder at slike hensyn kan ha stor påvirkningskraft og skape begrensninger for selskapers innovasjons- og tilpasningsevne.

IT-avdelingen har som nevnt lange verdikjeder, der ansatte ofte må innhente informasjon og gjennomgå flere steg og systemer før levering. Dette har resultert i tidkrevende prosesser og avhengigheter, som har skapt ytterligere kompleksitet i avdelingen. Slike funn sammenfaller med eksisterende forskning, som understreker at omfanget av avhengigheter i stor grad er tilknyttet størrelsen og kompleksiteten til organisasjoner. Herunder har man funnet at veletablerte selskaper har betydelig mer avhengigheter mellom prosjekter og team enn små virksomheter. Dette begrunnes med at større prosjekter hvor arbeidsprosesser er påvirket av mange team, skaper økt usikkerhet og kompleksitet (Dikert et al., 2016; Mikalsen et al., 2019; Moe et al., 2019). Imidlertid poengterer Holbeche (2018) at hierarkiske organisasjonsstrukturer i sin natur ofte er uegnet til å være fleksible og tilpasningsdyktige. Dette kan indikere at en agil organisering i IT-avdelingen kan være krevende å oppnå, grunnet dens komplekse struktur og

avhengigheter. Slike funn samsvarer også med studien til Moe et al. (2019), som fant at store og veletablerte selskaper hadde større vanskeligheter med å adoptere agile metodikker.

Funnene viser også tegn til utfordringer med ressursallokeringen til IT-avdelingen. Dette fremgår av at det er store forskjeller på antall personer i de ulike teamene. I tillegg kan familiene ha vanskeligheter med å dele på ansatte og ressurser på tvers. En informant fortalte at et team kan kun bestå av én person med lite arbeid, mens et annet bestående av 30 personer kan oppleve underkapasitet. Slike funn står i kontrast til gevinstene av en agil organisering, som litteraturen fremhever skal skape økt fleksibilitet og ressursdeling (Aghina et al., 2018; Harraf et al., 2015). Likevel fremgår det av funnene våre at IT-avdelingen, gjennom den agile organiseringen, ønsker å synliggjøre flaskehalsar og identifisere hvor man i større grad kan utnytte ressursene sine.

### *Koordinering og avhengigheter*

Et nevneverdig bidrag til eksisterende litteratur er studiens funn om at den agile organiseringen har skapt større avhengigheter og økt behov for koordinering på tvers av familiene. Dette fordi omorganiseringen medførte at IT-avdelingen ble oppdelt i flere familier og team, samtidig som familiene fremdeles var avhengig av hverandres arbeid og systemer. Til tross for hensikten om å etablere en mer oversiktlig organisering med økt autonomi ned til familiene, har avdelingen også pådratt seg et annet problem i form av økt behov for planlegging. Slike funn underbygges av argumentene til Stray et al. (2018), der økt autonomi i team kan skape større behov for koordinering grunnet store avhengigheter mellom team, oppgaver og systemer. Studien vår har også avdekket hvordan økt autonomi til familiene har medført en fragmentering av arbeidet. Dette er blant annet et resultat av at IT-avdelingen har gått fra en prosjektbasert til produktbasert organisering, hvor familiene har fått et mer helhetlig ansvar for bestemte produkter og tjenester. Fragmenteringen av arbeidet har imidlertid skapt ytterligere behov for koordinering og planlegging, ettersom familiene og teamene fremdeles må levere samtidig. Et slikt helhetlig ansvar er på den andre siden ikke overensstemmende med studiens sekundærdata, hvor det fremgikk at teamene i liten grad opplevde et ende-til-ende-ansvar. Sekundærdataene er i tråd med tidligere studier som fant at store avhengigheter kan medføre redusert autonomi, ettersom man ikke får full kontroll over arbeidet og ofte må tilpasse seg andre team (Gundelsby, 2018; Moe et al., 2019). Imidlertid påpeker Mikalsen et al. (2019) at

det ikke er tilstrekkelig empirisk forskning om hvordan avhengigheter påvirker agile og autonome team i komplekse organisasjoner.

Ulike prioriteringer og tilnærminger til den agile arbeidsmåten har også resultert i utfordringer for samarbeid og planlegging på tvers. Familiene i IT-avdelingen benytter forskjellige systemer og sprinter for å gjennomføre arbeidet, hvilket har gjort det mer krevende å koordinere arbeidet da de er gjensidig avhengige. Ved at familiene prioriterer og arbeider etter sine egne behov, kreves det mer planlegging for å samkjøre leveranser. Slike funn understrekes av sekundærdataene som har identifisert store forskjeller i hvordan teamene prioriterer arbeidet sitt. Dette sammenfaller med tidligere studier, som fant at team med motstridende målsettinger kan virke hemmende for en agil organisering. I tillegg fremheves det at bruk av ulike sprinter i team kan medføre forsinkelser i arbeid og leveranser (Dikert et al., 2016; Moe et al., 2009). Funnene våre belyser også utfordringer i forbindelse med at ikke samtlige team i IT-avdelingen har adoptert agile metoder. I situasjoner der agile team må samarbeide eller er avhengige av andre team som fremdeles arbeider tradisjonelt, oppstod det dermed problemer med samhandling og koordinering. Slike utfordringer fremgår også av casestudien til Mikalsen et al. (2019), som fant at team med store avhengigheter til ikke-agile team skapte større kompleksitet i organisasjonen.

### *Etterlevelse og regelstyring*

Caseselskapet opererer innenfor finanssektoren, hvilket tyder på å ha en innvirkning på hvordan IT-avdelingen kan arbeide agilt. Avdelingen er pålagt en rekke reguleringer og krav om etterlevelse, blant annet å sikre god risikostyring og ivareta personopplysninger om kunder. Herunder har avdelingen flere føringer fra eksternt og sentralt hold, som kan sette begrensninger for hvor smidig familiene kan arbeide. I tillegg medfører størrelsen og kompleksiteten til caseselskapet et forsterket behov for regelstyring. En informant hevdet at det blir krevende og naivt å oppnå høy grad av autonomi når man er underlagt slike reguleringer, spesielt for teamene som arbeider med hvitvasking, lovgivning og compliance. For å sikre etterlevelse må noen familier utføre detaljerte prosedyrer og dokumentering av prosesser. En slik regelstyring har for enkelte informanter resultert i svekket eierskap og relasjon til arbeidet.



At rigide krav og reguleringer kan virke begrensende for agile arbeidsmetoder underbygges også av tidligere forskning. Her har man funnet at krav om dokumentering og rapportering kan oppleves som unødvendig og detaljert kontroll fra ledelsen, som kan skape barrierer for autonome og selvstyrte team. I tillegg har man sett antydninger til at team som i større grad blir dominert og styrt av ledelsen kan levere dårligere resultater (Denning, 2016; Hoda & Murugesan, 2016; Moe et al., 2009; Wysocki, 2011). På den andre siden poengterer Dikert et al. (2016) at det ofte er behov for mye dokumentasjon i store organisasjoner, ettersom de har komplekse avhengigheter som må styres. Enkelte informanter har også uttalt at regelstyringen kan være fordelaktig, ved at familiene kan følge bestemte prosedyrer uten å bruke for mye tid på å finne egne løsninger. Flere er dermed av den oppfatning at for mye autonomi kan være ineffektivt, og at de foretrekker instruksjoner på et mer detaljert nivå. Likevel viser funnene våre at majoriteten av informantene har motstridende preferanser, der de ønsker minst mulig dokumentasjon og vil utføre arbeidet sitt med stor grad av selvbestemmelse. Følgelig kan det være en krevende balansegang for komplekse organisasjoner mellom å gi tilstrekkelig autonomi og å ha nødvendig kontroll. Videre kan dette bli ytterligere problematisk dersom ansatte har ulike preferanser og behov.

### *Outsourcing*

Gjennom studien har vi fått innsikt i hvordan outsourcing av arbeidskraft i IT-avdelingen har hatt betydning for den agile organiseringen. Ettersom flere av familiene består av tverrkulturelle team har dette naturligvis medført geografiske avstander og kulturelle forskjeller i familiene. For enkelte familier har forskjellene gjort det utfordrende å bygge gode relasjoner mellom teammedlemmene. Dette har bakgrunn i at det til tider kan være krevende å forstå og kommunisere med hverandre. Videre påpekes det at familiene har ulike erfaringer med å skape god samhandling, der enkelte mener de med fordel kunne hatt et større fokus på å knytte relasjoner med offshore-ansatte. En av informantene med rolle som familieleder, har opplevd utfordringer med at offshore-arbeidere har behov for lengre tid til å etablere tillit sammenlignet med ansatte i Norge. Det påpekes også at de kan ha dårligere forutsetninger for å arbeide agilt, ettersom det krever høy grad av autonomi som offshore-ansatte virker å være mindre komfortable med. Dette fremkommer av at offshore-landene har en ulik arbeidskultur som i større grad er preget av en hierarkisk og formell relasjon mellom leder og ansatt. Videre har informantene sett en tendens til at offshore-arbeidere sjeldent sier seg uenig med ledere

som også arbeider offshore. Funnene viser dermed indikasjoner på at den ulike arbeidskulturen kan være særlig fremtredende i situasjoner der både teammedlem og teamleder er fra offshore. I slike situasjoner synes det å være krevende for begge parter å etablere gjensidig tillit og åpenhet, hvilket kan være hemmende for den agile organiseringen.

Eksisterende litteratur fremhever tverrkulturelle agile team og geografiske forskjeller som en sentral utfordring ved implementering av agile metoder. Årsaken til det er at slike ulikheter kan skape sosiale grupperinger og betydelige skiller mellom teammedlemmene. Videre har enkelte studier påpekt at det blir krevende og naivt å forvente at agile metoder kan benyttes likt i ulike kulturer (Martinsons & Davison, 2000; Sutharshan & Maj, 2011; Uludag et al., 2018; Veerla & Subrahmanyam, 2011). Sett i sammenheng med våre funn kan det vurderes om selskaper med høy grad av outsourcing med fordel burde tilrettelegge for ulike måter å arbeide agilt på. Imidlertid er det ikke tilstrekkelig empirisk grunnlag for å konkludere hvorvidt dette vil være formålstjenlig for å sikre en bedre agil organisering.

Funnene viser til en fremtredende geografisk forskjell ved at offshore-ansatte ofte har manglende tilganger til systemer og dårlige utstyr. Ettersom selskapet opererer i finansbransjen med flere reguleringer, har dette medført en rekke sikkerhetstiltak som begrenser hvilke systemer og informasjon offshore-ansatte kan ha tilgang til. En av informantene presiserte at utfordringene i stor grad skyldes ulik infrastruktur, ettersom de ofte må dele skjerm med offshore-ansatte for å gi dem innsikt i nødvendig informasjon. Dette underbygges av sekundærdataene, der dårlig infrastruktur og miljø hos offshore er identifisert som en systematisk hindring for den nye agile arbeidsmåten. Herunder har man opplevd at det kan ha en negativ effekt på arbeidets kvalitet, i tillegg til å skape frustrasjon og treghet i de tverrkulturelle teamene. Tidligere forskning har også belyst dårlig teknologisk infrastruktur som en utfordring med outsourcing. I den sammenheng har man erfart at krav til sikkerhet kan problematisere deling av viktige dokumenter og informasjon, hvilket kan være tidkrevende og forsinke leveranser (De Brito et al., 2017; Shameem et al., 2018).

### 5.3.1 Mulige løsninger

I denne delen vil mulig løsninger på de strukturelle utfordringene bli diskutert sammen med funn fra litteraturen. Med bakgrunn i studiens funn ble det identifisert tre mulig løsninger som kan bidra til at IT-avdelingen blir bedre i stand til å adoptere en agil organisering; gi slipp-ledelse, inkludering av offshore og koordinering og samhandling.

#### *Gi slipp-ledelse*

Caseselskapet har de siste årene hatt et fokus på en gi slipp-ledelse. Dette innebærer at lederne skal bistå og støtte de ansatte slik at de i større grad kan ta bedre beslutninger. Ledere skal blant annet involvere seg for å hjelpe, fremfor å styre og kontrollere teamene. Det er særlig de siste årene at denne tilnærmingen har blitt mer fremtredende i IT-avdelingen, og blitt adoptert av ledere på ulike nivåer. Dette fremkom også av funnene våre, der samtlige av familielederne i studiens utvalg poengterte viktigheten av en gi slipp-ledelse. En av informantene fortalte at avdelingen for noen år tilbake var preget av en strengere ledelseskultur, hvor ansatte kunne vegre seg for å gjøre store feil. Funnene indikerer at det fremdeles kan være tegn til en slik holdning hos enkelte av lederne, men at dette i større grad synes å være unntaket og ikke regelen. En slik endring av lederstil kan naturligvis være vanskelig for enkelte, ettersom det kan kreve en vesentlig omstilling av personlig atferd og holdninger. Viktigheten av en støttende lederstil i agile organisasjoner underbygges også av litteraturen. Herunder belyses det at ledelsen skal gå bort fra å kommandere og styre, til å fokusere på å veilede, motivere og engasjere teamene. Tidligere studier viser at agile og autonome team ofte krever en tillitskultur, der teammedlemmene føler seg komfortable med å ta avgjørelser (Chen et al., 2015; Dikert et al., 2016; Rigby et al., 2020).

#### *Inkludering av offshore-ansatte*

Både sekundærdataene og studiens funn har identifisert utfordringer med tillit og samarbeid i tilknytning IT-avdelingens outsourcing. For å håndtere slike utfordringer har flere av informantene påpekt at man burde sikre bedre inkludering av offshore-ansatte, og tilrettelegge for god kommunikasjon i tverrkulturelle team. I tillegg fremheves viktigheten av roteringsordning til avdelingen, der offshore-ansatte kommer til hovedkontoret i Norge over en

kort periode. Dette har bidratt til at teammedlemmer har blitt bedre kjent med hverandres væremåte og kultur. Informantene har også opplevd en lavere terskel for å ta kontakt og stille spørsmål i etterkant av et slikt opphold. Roteringsordningen har dermed resultert i at de tverrkulturelle teamene kan arbeide hurtigere og mer smidig. En av familielederne har tatt et bevisst valg om å i større grad inkludere offshore-ansatte gjennom å gi økt ansvar og ha jevnlig individuelle samtaler. Funnene indikerer imidlertid at en slik tilnærming ikke synes å være normalen i avdelingen, der det er tegn til at andre ledere kan være dårligere på tett oppfølging av offshore-arbeidere. Viktigheten av å inkludere offshore-ansatte underbygges av Kanungo (2006), der åpenhet og transparens har bidratt til å skape god kommunikasjon og gjensidig tillit. Videre presiserer også Jones (2007) betydningen av et godt lederskap for å sikre optimalt samarbeid og effektivitet i tverrkulturelle team.

### *Koordinering og samhandling*

Koordinering har vært et viktig tiltak i IT-avdelingen for å håndtere utfordringene som følger av store avhengigheter. Omstruktureringen av koordineringsverktøyet JIRA har for enkelte familier tilrettelagt for bedre kommunikasjon og samarbeid, der standarder og jevnlig statusoppdateringer har vært essensielt for arbeidet. Flere av informantene har erfart at verktøyet har gjort det enklere å samhandle innad i teamet og på tvers av familier, da det blir mer synlig hva samtlige arbeider med. Dette avhenger av at alle er flinke til å oppdatere og legge inn endringer for at det skal gi størst nytte. Imidlertid indikerer funnene at familiene som i utgangspunktet arbeidet agilt før omorganiseringen har opplevd at standardene i koordineringsverktøyet til tider har virket hemmende for i hvilken grad de kan arbeide agilt. Dette kan skyldes at standardene medførte at arbeidet ble utført på en annen måte enn det familiene selv synes var mest effektivt. Likevel tyder funnene på at majoriteten av informantene erfarer at verktøyet skaper et godt grunnlag for bedre koordinering og samhandling.

Eksisterende funn underbygger viktigheten av et godt koordineringsarbeid for å lykkes med en agil organisering (Paasivaara et al., 2012; Rolland et al., 2016). En omfattende casestudie utført av Stray et al. (2019) fant at store og komplekse organisasjoner ofte må kombinere flere koordineringsmetoder for å håndtere avhengighetene, ettersom god kommunikasjon og koordinering mellom team kan være avgjørende for å bli bedre rustet for en agil organisering. Imidlertid påpeker Pikkarainen et al. (2008) at det er vanskelig å oppnå god kommunikasjon i

agile organisasjoner hvor det er mange team involvert, ettersom de ofte er preget av store avhengigheter og kompleksitet. I den sammenheng ser man igjen at det kan være utfordrende for IT-avdelingen å skape god koordinering, samtidig som teamene skal få økt autonomi.

Grundig planlegging har vist seg å være sentralt for å håndtere komplekse avhengigheter. En av informantene trekker frem at familielederen deres ofte har planleggingsmøter med andre familier, for å sikre god effektivitet og smidighet til tross for ulike sprinter, prioriteringer og avhengigheter. Imidlertid har en av familielederne påpekt at slike møter ofte kan være tidkrevende, slik at høy grad av planlegging også kan ha negative konsekvenser. Flere av familiene har igangsatt daglige morgenmøter, som tilrettelegger for at teamene kan gi jevnlige oppdateringer på de ulike arbeidsoppgavene. Informantene har opplevd at det har bidratt til bedre koordinering og åpen kommunikasjon innad i familien. Slike funn underbygges av Stray et al. (2019) som fremhever viktigheten med daglige statusmøter for å oppnå god planlegging og koordinering. I tillegg kan det bidra til å håndtere avhengigheter i komplekse organisasjoner. Videre har Pries-Heje og Pries-Heje (2011) i sin studie funnet at daglige møter kan være en nødvendighet for å oppnå god koordinering i store organisasjoner der det er krevende å informere og samordne alle til enhver tid.

Et annet interessant funn er hvordan IT-avdelingen har gått vekk fra kvartalsvise til hyppigere leveranser. Dette skal bidra til at familiene kan arbeide mer selvstendig og redusere behovet for planlegging og koordinering på tvers. En av informantene påpekte at de nå kan levere så snart de er ferdige med arbeidet, hvilket muliggjør at de kan arbeide mer smidig og hurtig. Likevel vil store avhengigheter mellom familiene og systemene være gjeldende, ettersom de fremdeles ofte er avhengige av hverandres arbeid og informasjon før de kan levere sluttproduktet. Cody et al. (2015) har studert flere finansinstitusjoner som har innført en agil organisering, der team er avhengige av komponenter fra et annet team før de kan fortsette leveranser. Herunder var det nødvendig med god kommunikasjon og planlegging på tvers av teamene for å tilrettelegge for en agil organisering i et finanskonsern.

## 6. Konklusjon

*I følgende del vil studiens forskningsspørsmål bli besvart, og vi vil fremheve ny innsikt fra funnene som kan være et bidrag til eksisterende litteratur. Det vil også belyses behov for videre forskning, i tillegg til potensielle begrensninger studien kan inneha.*

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke utfordringer og mulige løsninger som kan oppstå når et komplekst finanskonsern med store avhengigheter skal innføre en agil organisering. Tidligere litteratur har behandlet en slik problemstilling for mindre selskaper, men det har vært uttrykt et behov for å studere hvordan store og veletablerte selskaper kan håndtere en slik organisering. For å tilstrekkelig kunne besvare forskningsspørsmålet er det benyttet casestudie som forskningsstrategi, ettersom det har muliggjort at vi kan undersøke mer inngående hvordan den agile organiseringen ble implementert i praksis. Datainnsamlingen ble innhentet både fra primære og sekundære kilder, i form av kvalitative intervjuer og interne dokumenter oversendt fra caseselskapet.

Den første delen av forskningsspørsmålet omhandler hvilke utfordringer caseselskapet kan oppleve ved innføring av en agil organisering. Ettersom IT-avdelingen nylig implementerte en slik organisering, fremkom det av funnene et naturlig skille mellom omstillings- og strukturelle utfordringer. Studiens funn om omstillingsutfordringer underbygges av eksisterende litteratur, der høy arbeidsbelastning, mangelfull støtte og krevende opplæring har vært synlig i omorganisering. I den sammenheng var det spennende å lære om hvordan omorganiseringen for enkelte har vært overveldende og blitt beskrevet som “Big bang”. Herunder avdekket studien et overraskende paradoks om at den agile organiseringen virker å i liten grad ha vært agilt styrt. I tillegg har funnene vist tegn til et kompetansegap, ved at familiene har hatt ulike forutsetninger og forståelse av hva en agil organisering innebærer. De strukturelle utfordringene som har vært fremtredende er relatert til IT-avdelingens komplekse kjernesystemer, struktur og strenge reguleringer. Slike utfordringer synes å ha skapt vesentlige begrensninger for hvor smidig IT-avdelingen kan arbeide. Et interessant bidrag til litteraturen er hvordan den agile organiseringen også har resultert i flere avhengigheter og økt behov for koordinering på tvers av familiene. Ettersom vi midtveis i studien besluttet å intervju offshore-arbeidere, medførte dette også flere interessante funn om utfordringer relatert til kulturelle og geografiske forskjeller.

Den andre delen av forskningsspørsmålet retter seg mot mulige løsninger på de ovennevnte utfordringene. For omstillingsutfordringene har det vært viktig med veiledning fra agile trenere, samt skape trygghet og forståelse for endringene som fremkom av omorganiseringen. De strukturelle utfordringene er en integrert del av IT-avdelingen, og kan således være mer krevende å håndtere. Studien viser at god koordinering og samhandling på tvers er sentralt for å kunne arbeide smidig med store avhengigheter. Videre har caseselskapet sitt særlige fokus på en gi slipp-lederfilosofi bidratt til å sikre tilstrekkelig autonomi og frihet hos teamene. Viktigheten av inkludering av offshore-arbeidere har også blitt belyst, for å tilrettelegge for godt samarbeid i tverrkulturelle team. Alt tatt i betraktning har casestudien avdekket en rekke utfordringer og tilhørende tiltak, som kan oppstå når et finanskonsern med stor kompleksitet og avhengigheter skal innføre en agil organisering. Det er i den sammenheng viktig å påpeke at det kan ta tid for IT-avdelingen å håndtere utfordringene, da det kan være krevende å løse alt samtidig.

Denne casestudien kan tilføre verdifull innsikt for tilsvarende organisasjoner som sikter på å innføre en agil organisering. Funnene viser hvordan en slik organisering har blitt implementert i praksis, gjennom oppsplitting i familier og et skifte til et produktfokus med økt teamautonomi. Videre belyser studien hvilke utfordringer som kan oppstå, både tilknyttet omstillingsfasen og strukturelle faktorer i et selskap som må hensynta store avhengigheter og strenge reguleringer. I tillegg fremhever studien mulige løsninger på disse utfordringene, hvilket kan være verdifullt og bidra til at andre virksomheter kan få en vellykket implementering.

Gjennom studiens forløp har det blitt identifisert ulike fagområder som kan ha behov for videre forskning. Denne studien har diskutert betydningen av finanssektorens krav til etterlevelse og reguleringer for en agil organisering, men vi har opplevd mangelfull forskning på selskaper i en tilsvarende kontekst. Overordnet synes det også å være behov for ytterligere studier på effekten av store avhengigheter, og spesielt hvordan disse kan håndteres for å tilrettelegge for organisatorisk agilitet. Casestudien har identifisert noen mulige løsninger på sentrale utfordringer, som fremtidige undersøkelser kan benytte som et startpunkt for videre forskning.

Studien er også preget av enkelte begrensninger. Dataene ble samlet inn fra tolv informanter og utgjør studiens utvalg. Det er i den sammenheng viktig å bemerke at IT-avdelingen har flere ansatte som kunne vært av interesse, og som har blitt berørt av den agile organiseringen. Av den grunn er forskningsresultatene begrenset til kun de informantene som har deltatt, og

gjenspeiler ikke nødvendigvis den generelle oppfatningen i avdelingen. Videre omfatter studien en avdeling i et relativt stort og komplekst selskap som opererer i finanssektoren. Selv om agile arbeidsmetodikker er svært utbredt innenfor IT- og produksjonsindustrien, har agil organisering de siste årene blitt stadig mer populært i andre sektorer. Det kan dermed foreligge ulikheter på tvers av bransjer med hensyn til hvordan det implementeres og hvilke utfordringer som kan oppstå. I sammenheng med at IT-avdelingen har gått fra en tradisjonell og prosjektbasert organisering til en agil og produktbasert organisering, viser studiens funn at både omstillings- og strukturelle utfordringer kan oppstå. Imidlertid kan det tenkes at andre selskaper eller bransjer kan imøtekomme andre utfordringer. Det kan dermed være vanskelig å generalisere og trekke konklusjoner om hvilke utfordringer og løsninger en agil organisering kan medføre utover studiens kontekst.



## 7. Bibliografi

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#>
- Anderson, L., Beck, K., Alleman, G. & Blotner, J. (2003). Agile Management - An oxymoron? Who needs managers anyway? *Association for Computing Management*.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1145/949344.949410>
- Annosi, M. C., Foss, N. & Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation (and what can be done with it). *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125620948265>
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage - Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Beerbaum, D. (2020). Applying Agile Methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research. *Journal of Applied Research in the Digital Economy*, 2(1).  
<https://www.journalofappliedresearch.com/index.php/JADE/article/view/8>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2. utg.). Sage.
- Chen, J., Neubaum, D. O., Reilly, R. R., Lynn, G. S. (2015). The relationship between team autonomy and new product development performance under different levels of technological turbulence. *Journal of operation Management*, 33-34, 83-96. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.001>
- Christensen, F. & Gustafsson, F. (2020). Når smidige modeller begrenser smidighet: En casestudie om hvilke begrensninger et smidig rammeverk kan legge for agile team i veletablerte selskaper [Masteroppgave, Norges Handelshøyskole]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2686947/masterthesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The people factor. *Computer*, 34(11), 131-133. <https://doi.org/10.1109/2.963450>
- Cody, J. Goswami, D., Ahuja, R. (2015). Scaling agile at financial institutions. Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-agile-at-scale-brochure.pdf>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches* (5. utg.). Sage.
- De Brito, M. F. Da Costa Figueiredo, R. M., Venson, E. Dias Canedo, E., M. Ribeiro Junior, Carlos L. (2017). Knowledge transfer in a management process for outsourced agile software development. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.  
<https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.757>
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 80-8.  
Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N. K Denzin & Y. S Lincoln (Red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s. 1-19). Sage.  
Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1986). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/>
- Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

- Drury-Grogan, M. (2014). Performance on Agile Teams: Relation Iteration Objectives and Critical Decisions to Project Management Success Factors. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2013.11.003>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 1, 25-32.
- Fanelli, T. C., Simons, S. C. & Banerjee, S. (2016). A systematic Framework for Modernizing Legacy Application Systems. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/SANER.2016.40>
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utg.). Cappelen Damm.
- Gundelsby, J. H. (2018). Enabling autonomous teams in large-scale agile through architectural principles. *ACM Digital Library*, 17, 1-4. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234183>
- Guba, E. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *ERIC/ECTJ Annual Review Paper*, 29 (2), 75-91.
- Guzzo, R. A. & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, L. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Yale University*.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Hirori, P. (2019). *Key success factors for enabling autonomous Agile teams at the large-scale*. [Masteroppgave, Luleå University of Technology]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1323026/FULLTEXT01.pdf>
- Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>
- Hoda, R. Noble, J. & Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 422-444. <https://doi.org/10.1109/TSE.2012.30>
- Hoda, R. (2011). Self-organizing agile teams: A grounded theory. [PhD thesis, School of Engineering and Computer Science, Victoria University of Wellington]. <http://hdl.handle.net/10063/1617>
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. (2. utg.) Kogan Page Limited.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Education*, 118 (2), 282-292.
- Jones, M. L. (2007). *Hofstede - Culturally questionable?* <https://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>
- Kanungo, R. P. (2006). Cross culture and business practice: Are they coterminous or cross-verging? *Cross Cultural Management*, 13(1), 23-31. <https://doi.org/10.1108/13527600610643457>
- Koning, P. (2020). How Much Autonomy Should Teams get from Their Agile Leader? *The Home of Scrum*. <https://www.scrum.org/resources/blog/how-much-autonomy-should-teams-get-their-agile-leader>
- KPMG. (2021). *Finansbransjen er underlagt en omfattende mengde ulike regulatoriske krav*. <https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning/risikotjenester/regulatorisk-radgivning.html>

- LeMay, M. (2019). *Agile for Everybody: Creating fast, flexible and customer-first organizations*. O'Reilly Media.
- Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S. & Zalmanson, L. (2018). The Art of Balancing Autonomy and Control: What Managers Can Learn from Hackathon Organizers about spurring Innovation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-art-of-balancing-autonomy-and-control/>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Lundene, K. & Mohagheghi, P. (2018). *How autonomy emerges as agile cross-functional mature*. Innlegg presentert ved the 19th International Conference on Agile Software Development. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234184>
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2000). Cultural Considerations in Business Process Change. [https://www.researchgate.net/publication/250473121\\_Cultural\\_Considerations\\_in\\_Business\\_Process\\_Change1](https://www.researchgate.net/publication/250473121_Cultural_Considerations_in_Business_Process_Change1)
- Mikalsen, M., Næsje, M., Reime, E. A. & Solem, A. (2019). *Agile Autonomous Teams in Complex Organizations*. Innlegg presentert ved the 19th International Conference on Agile Software Development, Porto, Portugal. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30126-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30126-2_7)
- Mikalsen, M., Stray, V., Moe, N. B., Backer, I. (2020). *Shifting Conceptualization of Control in Agile Transformations*. Innlegg presentert ved the 20th International Conference on Agile Software Development, Montréal, Canada. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_18)
- Moe, N. B. & Mikalsen, M. (2020). *Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations*. Innlegg presentert ved the 21th International Conference on Agile Software Development, Copenhagen, Denmark. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_8)
- Moe, N. B., Dahl, B., Stray, V., Karlsen, L. S. & Schjødt-Osmo, S. (2019). *Team Autonomy in Large-Scale Agile*. Innlegg presentert ved Hawaii International Conference on System Sciences 2019, Hawaii. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.839>
- Moe, N. B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2009). Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*, 26(6), 20-26. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>
- Moe, N. B., Dingsøy, T. & Dybå, T. (2008). Understanding Self-Organizing Teams in Agile Software Development. <https://doi.org/10.1109/ASWEC.2008.4483195>
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Association for Computing Machinery*, 48 (5). <https://doi.org/10.1145/1060710.1060712>
- Paasivaara, M., Lassenius, C., og Heikkilä, V. T., (2012) Inter-team coordination in large-scale globally distributed scrum: Do Scrum-of-Scrums really work? *Empirical Software Engineering and Measurement*. <https://doi.org/10.1145/2372251.2372294>
- Parizi, R.M., Gandomani, T.J., Nafchi, M.Z. (2014). Hidden facilitators of agile transition: Agile coaches and agile champions. <https://doi.org/https://doi.org/10.1109/MySec.2014.6986022>
- Pearce, C. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18.
- Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P. & Still, J. (2008). The impact of agile practices on communication in software development. *Empirical Software Engineering*, 13, 303-337.
- Pries-Heje, L. & Pries-Heje, J. (2011). Why Scrum Works: A Case Study from an Agile Distributed Project in Denmark and India. *Agile Conference*. <https://doi.org/10.1109/AGILE.2011.34>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 40-50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rigby, D. K., Elk, S., Berez, S. (2020). The Agile C-Suite. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite>

- Rolland, K. H., Mikkelsen, V., and Næss, A., (2016). Tailoring Agile in the Large: Experience and Reflections from a LargeScale Agile Software Development Project. *International Conference on Agile Software Development*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_22)
- Saunders, M, Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Santos, D. M. J. (2019). The Difference Between Vertical and Horizontal Project Management. *The Ultimate References for Project Management*. <https://project-management.com/the-difference-between-vertical-and-horizontal-project-management/>
- Shameem, M., Kumar, R. R., Kumar, C., Chandra, B. & Khan, A. A. (2018). Prioritizing challenges of agile process in distributed software development environment using analytic hierarchy process. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(11). <https://doi.org/10.1002/smr.1979>
- Stray, V., Moe, N. B. & Dingsøyr, T. (2011). Challenges to Teamwork: A Multiple Case Study of Two Agile Teams. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_11)
- Stray, V., Moe, N. B. & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234182>
- Stray, V., Moe, N. B. & Aasheim, A. (2019). Dependency Management in Large-Scale Agile: A Case study of DevOps Teams. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmli/bitstream/handle/11250/2644833/1687280.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Stray, V., Paruch, L. & Memon. (2020). A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach. <https://doi.org/> [https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_1)
- Sutharshan, A. & Maj, S. P. (2011). Enhancing Agile Methods for Multi-cultural Software Project Teams. *Modern Applied Science*, 5(1), 12-22. <https://pdfs.semanticscholar.org/cacf/6209409f27240e099c9f5c5ea9a6d58404aa.pdf>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative Forskningsmetoder i Praksis* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Uludag, Ö., Caprano, C., Kleehaus, M. & Matthes, F. (2018). Identifying and Structuring Challenges in Large-Scale Agile Development Based on a Structured Review. *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2018.00032>
- Veerla, V. & Subrahmanyam, M. (2011). *Influence of cultural dimensions on Agile team behavioral characteristics*. [Masteroppgave, Blekinge Tekniska Hogskola]. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A829727&dswid=961>
- VersionOne. (2020). *14th annual State of agile Report*. Digital.ai. <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>
- Walle, A. H. (2015). *Qualitative Research in Business: A Practical Overview*. Cambridge Scholars Publishing.
- Wysocki, R. K. (2011) *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5. utg.) Sage.

## 8. Vedlegg

### Vedlegg A: Intervjuguide familieleder og teamleder

#### A: Bakgrunnsinformasjon

1. Vil du begynne med å fortelle litt om deg selv og hva din rolle innebærer?
2. Selskapet har gradvis gjennom de tre siste årene innført en agil organisering. Kan du fortelle om omorganiseringen som IT-avdelingen og din familie har gjennomgått?

#### B: Autonomi og styring

3. Kan du fortelle hva som karakteriserer din ledelse og styring av familien/teamene?
4. Hvordan opplever du at (omorganiseringen og innføringen) av agile team har påvirket ditt behov for styring og kontroll av teamene?
  - Hvordan har rollen som leder endret seg etter omorganiseringen?
  - Opplever du at du klarer å gi slipp på kontrollen og la teamene styre selv?
  - Er det forskjeller på behovet for styring på tvers av familier/organisasjonen?
5. Kan du fortelle om situasjoner der du som leder har hatt behov for å involvere deg i teambeslutninger?
  - Hvordan reagerte teamet på dette?
  - Hvordan håndterer du situasjoner der team tar en beslutning du er uenig i?
6. Hva er dine opplevelser med at omorganiseringen har påvirket autonomien til team og teammedlemmer for at de kan jobbe smidig og selvstendig?
7. Hvilke utfordringer opplever du som leder går igjen for å klare å arbeide smidig og selvstendig?
8. Vi skal også intervju ansatte som er sitter i India. Hva er dine opplevelser med hvordan det er å lede agile team som er tverrkulturelle?
  - Har ansatte i utlandet muligheten arbeide like smidig og fleksibelt som i Norge?
9. Vi bemerker oss at selskapet er ganske stort og komplekst med en del avhengigheter på tvers av familier/organisasjonen. Hvordan opplever du at dette har innvirkning på hvordan dere kan arbeide smidig og selvstendig?
  - Hvorfor tror du man har valgt å innføre en agil organisering til tross for dette?
  - Hvordan opplever du at avhengighetene har endret seg etter omorganiseringen?
  - Er det forskjeller i avhengigheter på tvers av familier/organisasjonen?
10. Hva er dine opplevelser med hvor fleksibel din familie/organisasjonen er på ressursfordeling (flytte på ansatte, kapital, osv)
  - Har teamene fleksibilitet og frihet til å flytte på ressurser?
  - Er det forskjeller på fleksibiliteten mellom familier og andre i organisasjonen?

## Vedlegg B: Intervjuguide teammedlemmer

### A: Bakgrunnsinformasjon

1. Vil du begynne med å fortelle litt om deg selv og hva din rolle innebærer?
2. Selskapet har gradvis gjennom de tre siste årene innført en agil organisering. Kan du fortelle om omorganiseringen som IT-avdelingen har gjennomgått?

### B: Autonomi og styring

3. Kan du fortelle om din autonomi og beslutningsmyndighet og hva som inngår i dette? (faglig, personlig, økonomisk)
  - Har du fastsette rammer for hva du har myndighet til å gjøre? (økonomisk)
  - Opplever du i din rolle at du får tilstrekkelig autonomi?
  - Hvordan opplever du at teamet ditt kan ta egne avgjørelser uten å forhøre seg med ledelsen?
4. Hva er dine opplevelser med at omorganiseringen har påvirket autonomien til teamet og teammedlemmer for at de kan jobbe smidig og selvstendig?
5. Kan du fortelle om situasjoner der ledelsen (familieleder/teamleder) har involvert seg i teamets arbeid og beslutninger?
  - Hvordan opplevde du og teamet denne situasjonen?
  - Opplever du at det er forskjeller på grad av involvering fra ledelsen på tvers av team/familier?
  - Opplever du at ledelsens rolle har endret seg etter omorganiseringen?
6. Hvilke utfordringer opplever du som teammedlem går igjen for å klare å arbeide smidig og selvstendig?
7. Hva er dine opplevelser med å arbeide i tverrkulturelle og agile team?
  - Opplever du forskjeller i hvor smidig og selvstendig man kan være i Norge vs. India?
  - Hva opplever du som de største utfordringene ved å arbeide smidig i tverrkulturelle team?
8. Vi bemerker oss at selskapet er ganske stort og komplekst med en del avhengigheter på tvers av organisasjonen. Kan du fortelle om en situasjon der avhengigheter til andre påvirket hvordan du kunne arbeide smidig og selvstendighet? (avhengigheter: personer, team, familier)
  - Hvorfor tror du man har valgt å innføre en agil organisering til tross for dette?
  - Hvordan opplever du at avhengigheter har endret seg etter omorganiseringen?
9. Hva er dine opplevelser med hvor fleksibel ditt team/familie er på ressursfordeling? (flytte på ansatte, kapital, osv)
  - Har teamene fleksibilitet og frihet til å flytte på ressurser?
  - Er det forskjeller på fleksibiliteten mellom familier og andre i organisasjonen?

## Vedlegg C: Intervjuguide agile trenere

### A: Bakgrunnsinformasjon

1. Vil du begynne med å fortelle litt om deg selv og hva din rolle innebærer?
2. Selskapet har gradvis gjennom de tre siste årene innført en agil organisering. Kan du fortelle om omorganiseringen som IT-avdelingen har gjennomgått?
3. Hva opplever du som de største forskjellene med den agile organiseringen sammenlignet med tidligere?

### B: Autonomi og styring

4. Hva er dine opplevelser med at omorganiseringen har påvirket autonomien til team og teammedlemmer for at de kan jobbe med agilt?
  - Opplever du at grad av autonomi endret seg etter omorganiseringen?
  - I hvilken grad opplever du at ledelsen involverer seg i teambeslutninger?
5. Hvordan opplever du at innføringen av agile team har påvirket ledelsens behov for styring og kontroll?
  - Hvordan har rollen som leder endret seg etter omorganiseringen?
  - Hva mener du er de største utfordringene for agile ledere?
  - Er det forskjeller på behovet for styring på tvers av familier/organisasjonen?
6. Hvilke utfordringer opplever du som agil coach at går igjen når du hjelper familier/teamene til å bli agile?
7. Vi skal muligens intervju ansatte som sitter i India, Kina, Portugal, osv. Hva er dine opplevelser om hvordan det er å samarbeide i agile team som er tverrkulturelle?
  - Kan ansatte i utlandet arbeide like smidig og fleksibelt som i Norge?
8. Hvordan opplever du at selskapets størrelse og kompleksitet har innvirkning på hvordan man kan arbeide agilt og autonomt?
  - Hvorfor tror du man har valgt å innføre en agil organisering til tross for dette?
  - Er det forskjeller i avhengigheter på tvers av familier/organisasjonen?
9. Hva er dine opplevelser med at avhengigheter på tvers av familier/team påvirker hvordan familiene/teamene kan arbeide selvstendig og agilt?
  - Hvordan opplever du at avhengigheter har endret seg etter omorganiseringen?
10. Hva er dine opplevelser med hvor fleksibel organisasjonen/teamene er på ressursfordeling? (flytte på ansatte, kapital, osv)
  - Har teamene fleksibilitet og frihet til å flytte på ressurser?
  - Er det forskjeller på fleksibiliteten mellom familier og andre i organisasjonen?

## 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 en time. Dersom du godkjenner det, vil vi ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen 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:

- Telefon:
- E-post:

Om du har flere spørsmål kan du også kontakte vårt personvernombud. 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)