

Är den agila organisationen svaret på att leda i en föränderlig värld?

Emma Fredh och Mikaela Runesson

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2022

Handledare: Petter Stenmark

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Förord

Denna magisteruppsats är ett resultat av självständigt arbete på 15 hp som gjorts under våren 2022 inom ramen för Magisterprogrammet i Kvalitets- och ledarskapsutveckling från Mittuniversitetet, Östersund.

Vi har under arbetets gång tvivlat på om vi skulle ro arbetet i land då vår inspiration till ämnet gjort det bitvis svårt att begränsa och avgränsa oss. Nu när vi ser det färdiga resultatet är vi stolta över vad vi tillsammans åstadkommit. Det har varit både lärorikt och intressant att nyfiket fördjupa oss i detta ämne som vi inledningsvis hade delvis begränsade kunskaper om. Även om vi idag är mer insatta i ämnet inser vi också att vi endast sett “toppen av isberget” och kommer med intresse följa vad framtida litteratur och forskning genererar för kunskap inom området.

Vi vill rikta ett ödmjukt tack till de respondenter som valt att delta i vår uppsats och Swedish Institute for Quality (SIQ) för den inspiration ni givit oss och det kontaktnät ni bidragit till. Vi vill även tacka vår handledare, Petter Stenmark, för den konstruktiva feedback som givits och tron på att vi skulle ro detta i land.

Emma Fredh & Mikaela Runesson

Göteborg/Falkenberg- 220522

Sammanfattning

Förändringstakten i omvärlden beskrivs vara hög vilket ställer krav på organisationers anpassningsförmåga och att kunna tillägna sig ny kunskap på ett effektivt sätt. Vid granskning av litteratur samt forskning framkommer det att begreppet agil är på frammarsch inom privat liksom offentlig sektor. Vissa forskare påstår att organisationers förmåga att vara agil är avgörande för deras framgång och överlevnad. Dock föreligger det en osäkerhet kring begreppets innebörd samt hur ledarskap ska se ut för att stödja en agil organisation.

Syfte med uppsatsen var att undersöka ledares upplevelse av att leda organisationen i en föränderlig värld utifrån kännetecknen för agil organisation. För att besvara syftet tillämpades en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer genomfördes med sex högt uppsatta ledare vars organisation mottagit en utmärkelse från Swedish Institute for Quality (SIQ), "Utmärkelsen Svensk Kvalitet", "Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola" eller erkännandemottagande.

Respondenterna som intervjuats var eniga i att förändring alltid varit något organisationer behöver förhålla sig till, skillnaden nu är att förändringstakten upplevs gå snabbare än tidigare. Förändringar påverkar i hög grad kunderna och därmed även organisationens arbete då det styrs av vad kunderna efterfrågar. För att möta och utveckla organisationen i förhållande till förändringstakten sker informationsinhämtning på ett systematiskt sätt vilket ligger till grund för arbetet med ständiga förbättringar och innovation. Respondenterna uttryckte ett samband mellan stabilitet och anpassningsförmåga. De beskrev att deras arbete gick i linje med vad som kännetecknar agil organisation.

Nyckelord: ledare, agil, organisation, anpassningsförmåga, stabilitet, ständiga förbättringar, innovation

Abstract

The rapid speed of which the world is changing puts high pressure on the organisation's ability to both adapt and gain new knowledge about the transformation. In a review of literature and research the concept of an agile approach is becoming more popular in both the private and public sector. Some of the researchers claim that the organisation's ability to be agile is crucial for their survival and success. The research also shows that there is a uncertainty about the conception of the subject and how the leadership should be approached in order to support an agile organisation.

The purpose of the thesis was to investigate from a leadership perspective of how to run an agile organisation in a world of rapid change and what the characteristics are. In order to conclude a qualitative semi structured interview technique was executed with six leaders from organisations that has been awarded with the Swedish Institute for Quality (SIQ), “Utmärkelsen Svensk Kvalitet”, “Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola” eller erkännandemottagande.

The respondents that were interviewed agreed upon that the world has always been in constant change, but a new factor is the rapid pace of which it is happening. The transformation affects the customers behavior and as an aftermath the organisations need to adapt to keep up with the new demand. In order to meet the demand and develop the organisations, a constant stream of improvements and innovation is crucial. The respondents expressed a connection between stability and the ability to adapt. They described that their work was in line with what characterizes agile organisations.

Keywords: leader, agile, organization, adaptability, stability, constant improvement, innovation

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Syfte	9
1.2 Frågeställningar	9
1.3 Avgränsning	9
2 Teori.....	10
2.1 Vad är agil?	10
2.2 Delar av kvalitetsrörelsens framväxt.....	11
2.2.1 Hur agil växte fram.....	11
2.3 Agil organisation	12
2.3.1 Agil metod	14
2.4 Ledarskap	14
2.4.1 Ledarskapets betydelse för agil organisation.....	14
2.5 Ständiga förbättringar och innovation.....	16
2.6 Stabilitet och anpassningsförmåga	16
2.7 Kännetecken för agil organisation.....	17
2.7.1 Kund- och användarcentrering	17
2.7.2 Självständiga arbetsgrupper.....	18
2.7.3 Praxisgemenskaper	20
2.7.4 Ett stödjande ledarskap.....	21
2.7.5 En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen.....	23
3 Metod	25
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	25
3.2 Vetenskaplig ansats	25
3.3 Författarnas förförståelse och utgångsläge.....	26
3.4 Litteraturgenomgång	26
3.5 Datainsamlingsmetod	27
3.6 Intervjuguidens struktur och utformning.....	27
3.7 Urval.....	28
3.8 Genomförande	29
3.9 Analysmetod.....	30
3.10 Validitet och reliabilitet.....	30
3.10.1 Validitet	30
3.10.2 Reliabilitet	31
3.11 Kritik mot kvalitativ forskning.....	32

3.12 Etiska aspekter.....	32
4 Resultat och analys	33
4.1 Agil.....	33
4.2 Ständiga förbättringar och innovation.....	35
4.3 Stabilitet och anpassningsförmåga	36
4.4 Kund- och användarcentrering	38
4.5 Självständiga arbetsgrupper	39
4.6 Praxisgemenskap.....	43
4.7 Ett stödjande ledarskap.....	44
4.8 En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen.....	46
5 Slutsats	48
6 Diskussion.....	50
6.1 Resultatdiskussion.....	50
6.2 Metoddiskussion	53
6.3 Framtida forskning	54
Referenslista.....	56
Bilaga 1. Intervjuguide.....	60
Bilaga 2. Informationsbrev	62
Bilaga 3. Sammanställning av resultat.....	63

1 Inledning

Inledningen ger en bakgrund till uppsatsens intresseområde och avgränsningar, vilket slutligen mynnar ut i syfte samt frågeställningar.

När världen förändras måste även organisationer göra det för att överleva.

Teknikutvecklingen, globaliseringen och kunders ändrade köpbeteende är exempel på faktorer som påverkar varandra och driver på den förändring som sker (Bergman & Klefsjö, 2021; Hallin et al., 2019; Worley et al., 2014). Lindgren (2019) beskriver affärslandskapet som raplext (rapidly changing and increasingly complex) och att hela världen befinner sig i en existentiell fas, där vi möter nya samhällsutmaningar som kräver innovationer på helt nya nivåer jämfört med för 30 år sedan. I många organisationers årsredovisningar står inledande texter som bevis på detta. *“När begrepp som ständig förändring, snabb förändring eller engelska begrepp som constant change, rapid change och radical change används i företags styrdokument visar det hur viktigt det är att organisationen förhåller sig till förändring”* (Söderlind, 2020, s. 41). Den viktigaste frågan organisationer står inför är hur de möter utmaningarna på ett sätt som skapar gynnsamma förhållanden för såväl medborgare, organisationer och omgivningen (Gallup, 2017).

Data visar att framgångsrika organisationer som uppvisar hög prestationsförmåga över tid har en förmåga att ständigt anpassa sig till nya förutsättningarna i omgivningen. De har förmåga att upptäcka och utforska förändringarna innan andra gör det och därmed har de möjlighet att upptäcka hot eller hinder före konkurrenterna (Worley et al., 2014). Ciric et al. (2019) påstår att om organisationer ska vara konkurrenskraftiga på lång sikt behöver de kunna möta utmaningar med flexibilitet, acceptans och nätverka med aktörer. Med det sagt behöver det ske en strukturomvandling där ledarskap, organisering och produktion ökar förändringstakten (Hallin et al., 2019). Swedish Quality Management Academy (SQMA) (Deleryd, 2018) beskriver en förnyad syn på förhållandet mellan stabilitet och förändring, där de båda faktorerna ses vara i beroendeförhållande till varandra *“... där stabilitet och trygghet i processerna blir en bas och en grundförutsättning för att kunna hantera snabba förändringar”* (s. 26).

Som ett resultat av den utveckling som sker går världen in i en ny tidsålder: Den agila tidsåldern (Denning, 2018). Det konkurrenstryck som uppstått organisationer emellan har riktat uppmärksamheten på vad organisationer behöver göra annorlunda för att överleva. Förmågan att tillägna sig ny kunskap på ett effektivt sätt och att snabbt kunna förnya och lansera strategier har blivit prioriterade organisatoriska förmågor. För att lyckas med detta behöver organisationer kunna lösa tvetydiga problem, snabbt reagera på komplexa situationer och snabbt återhämta sig från tillfälliga störningar. Dessa utmaningar har gett upphov till en övertygelse om att agilitet är avgörande för organisationers framgång och överlevnad (Bazigos et al., 2015).

Enligt Worley et al., (2014) är agilitet den dynamiska kapacitet som tillåter högpresterande organisationer att känna av och respondera på förändringar i omgivningen, allokerar resurser, bygga nya förmågor och kanske viktigast av allt, förkasta de aktiviteter som inte längre skapar värde. Det handlar om att gå från att se organisation som maskin, som vi traditionellt sett har gjort, till att anamma den agila organisationen som har karaktären av en levande organism (De Smet, 2018). Utveckling ställer allt högre krav på att det går smidigt att integrera mellan medarbetare, arbetsgrupper och inom organisationen i sin helhet (Pulakos et

al., 2019). Al-Ghoussein Norrman (2021) menar att framtidens ledande organisationer bygger in flexibilitet och innovationsförmåga i sin organisationsstruktur och att de organisationer som vill nå ledande positioner framöver behöver genomgå en agil transformation. Den agila transformationen grundar sig i kravet om flexibilitet.

En global undersökning visade att de tio procent mest ekonomiskt framgångsrika organisationerna är de som är mest agila (Al-Ghoussein Norrman, 2021). Huvudsakligen har begreppet agil använts inom IT- sektorn där nya versioner och lösningar av produkter ständigt måste utvecklas. Tankesättet om att arbeta med styr- och ledningsmodeller av agil karaktär har vuxit sig starkare även inom andra sektorer och branscher (Olsson, 2019). Enligt Olsson (2019) är det sannolikt att agil även kommer slå igenom inom såväl privat som offentlig sektor framöver.

Samtidigt lyfter SIQ (2022a) upp ökad kunskap om hur vi utvecklar mer agila organisationer som ett aktuellt framtida forskningsområde. De menar att vi behöver hitta nya sätt att agera för ökad snabbriklighet samt öka våra kunskaper om hur dynamiska relationer kan organiseras i ett värdeskapande system (SIQ, 2022a). Deloitte (2017) genomförde en undersökning som inkluderade mer än 10 000 respondenter från 140 länder. 94% av de organisationer som deltog i undersökningen menade att agilitet och samarbete är kritiskt för organisationens framgång, trots det var det endast 6 procent av företagen som medgav att de var "högt agila idag" och 19 procent beskrev sig som "inte agila idag" (Deloitte, 2017).

Winby & Worley (2014) menar att ju högre grad av osäkerhet den kringliggande miljön präglas av, desto viktigare är ledarskapet. En utmaning organisationer står inför är att ledningssystemen inte driver utveckling i tillräckligt snabb takt och att medarbetares engagemang sviktar (Deleryd, 2018). De ständiga förändringarna som organisationer påverkas av ställer krav på flexibilitet och omställningsförmåga, som i sin tur är en utmaning för ledarna att förhålla sig till (Winby & Worley, 2014). Ledarskapet står inför en typ av paradigmskifte och Wolpers (2019) påstår att organisationer behöver komma till insikt om att traditionella sätt att leda organisationer inte fungerar för att lösa 2000-talets komplexa problem. Även Theobald et al. (2020) menar att en ny typ av ledarskap behöver växa fram för att vägleda arbetsgrupper och organisationer med platt struktur baserade på självstyrande arbetsgrupper. Såväl ledarskapslitteraturen som näringslivet fokuserar på att försöka förstå hur organisationer ska orientera sig för att skapa nya affärsmöjligheter. Trots det är det många erfarna ledare och organisationer som misslyckas gång på gång (Söderlind, 2020).

Många ledare på olika nivåer i organisationer ser ett ökat behov av mer agil styrning, just för att de ser ett ökat behov av kundorientering, långsiktigt ledarskap och ökad involvering av medarbetare. Trots det är det relativt få som använder agila ledningsmetoder konsekvent (Francke och Nilsson, 2017). Faktorer som utgör svårigheter för att anamma agila arbetssätt är bland annat det gammalmodiga sättet många organisationer använder för att mäta prestation, företagskulturen som hindrar medarbetare att experimentera och misslyckas samt omständliga rutiner och strukturer som håller tillbaka mer flexibla initiativ (Al-Ghoussein Norrman, 2021). Ledarskap och ledning är nyckelfaktorer för den agila organisationen (Theobald et al., 2020; Rigby et al., 2018; Winby & Worley, 2014). Dock är det fortfarande inte helt tydligt hur ledarskap och ledning ska se ut för att stödja agilitet genomgående i hela organisationen eller vad den agila organisationen präglas eller påverkas av, men med säkerhet något som är högaktuellt att ta reda på (Theobald et al., 2020).

1.1 Syfte

Syfte var att undersöka ledares upplevelse av att leda organisationen i en föränderlig värld utifrån kännetecken för agil organisation.

1.2 Frågeställningar

- Hur förhåller sig ledaren till begreppet agil?
- Hur ser ledaren på arbetet med ständiga förbättringar och innovation i organisationen?
- Hur ser ledaren på att skapa förutsättningar för stabilitet och anpassningsförmåga i organisationen?
- Hur ser ledarskapet ut i förhållande till kännetecken för agil organisation?

1.3 Avgränsning

Uppsatsen avser ett urval av högt uppsatta ledare eller ansvarig för kvalitetsarbete vars organisationer fått utmärkelse eller erkännande från SIQ. Uppsatsen hade inte för avsikt att beskriva hur en agil organisation implementeras utan fokuserar utifrån organisationens nuläge. Uppsatsen hade inte heller för avsikt att göra jämförelser mellan organisationer.

2 Teori

Kapitlet syftar till att ge kunskap om uppsatsens utgångsläge och vad som behandlas i arbetet. Teorin ligger sedan till grund för analysen och tillämpas även i diskussionen.

2.1 Vad är agil?

Begreppet agil kom att börja användas på tidigt 2000-tal och har alltmer kommit att bli ett vanligt uttryck (Söderlind, 2020). Att arbeta agilt, eller att i alla fall påstå att man gör det har blivit alltmer populärt och studier inom det agila området har ökat markant sedan 2005 och ses vara ett tecken på kvalitetshöjning inom området. Agil utveckling är mer mogen inom exempelvis IT-sektorn jämfört med andra områden (Dingsøyr et al., 2012) Studier efterlyses dock kring hur det går att anpassa det agila till att omfatta hela organisationer (Ågerfalk et al., 2009). Trots att begreppet agil har funnits inom IT- sektorn sedan 2000-talet finns ingen entydig eller allmänt accepterad definition av vad agilt i systemutveckling och projektledning innebär (Jansson, 2015). Söderlind (2020) har intervjuat ett 30: tal ledare och när de beskrev begreppet agil hade det olika innebörd och kommit fram till att det kan vara svårt att avgöra värdet av begreppet agil för den som använder det. Majoriteten av de intervjuade ledarna använder dock begreppet agil organisation som ett sätt att skapa medarbetarengagemang och betonar betydelsen av ett arbete med kunden i centrum (Söderlind, 2020).

Det finns många olika definitioner förknippade med begreppet agil och det är svårt att veta den exakta innebörden (Pulakos et al., 2019). För att belysa komplexiteten i begreppet presenteras några olika definitioner. Vad definitionerna belyser är att agil kan förknippas med ett tankesätt, förmåga eller arbetssätt.

“Agility is the ability of an organization to renew itself, adapt, change quickly, and succeed in a rapidly changing, ambiguous, turbulent environment. Agility is not incompatible with stability—quite the contrary. Agility requires stability for most companies.” (Aghina et al., 2015)

“I väldigt hög grad till att bli mer anpassningsbar i förhållande till yttre förändringar och kundönskemål” (Francke och Nilsson, 2017, s. 192)

“That’s agile in practice: big ambitions and step-by-step progress. It shows the way to proceed even when, as is so often the case, the future is murky.” (Rigby et al., 2018)

“Lättrörligt och är ett samlingsnamn för olika flexibla arbetssätt som med fördel kan användas inom de flesta typer av projekt” (Tonnquist, 2021, s. 57)

“The ‘agile mindset’ discussion seems to be centered around five areas: complexity and planning, delivering value, self-organization, fostering collaboration, and cross-functionality of teams”. (Wolpers, 2019)

Worley et al. (2014) ser agilitet som en dynamisk förmåga som bidrar till att organisationen på ett effektivt, tidssparande och hållbart sätt kan respondera till förändringar som sker i omgivningen. Det skapar organisationens förmåga att adaptera till förändring gång på gång, på ett meningsfullt sätt som skapar långvariga prestationer över tid (Worley et al., 2014). Francke och Nilsson (2017) talar om den agila organisationens förändringsförmåga och likställer det med ett fiskstim ”*Om en organisation kan vara snabb som ett fiskstim när det*

gäller att anpassa sig till förändrade efterfrågemönster kommer den ha en enorm konkurrensfördel gentemot sina supertankerkonkurrenter “(s. 55).

2.2 Delar av kvalitetsrörelsens framväxt

Kvalitetsmodeller ses ständigt utvecklas och Weckenmann et al. (2015) har gjort en historisk tillbakablick där de sett att i början av 1910-talet myntades begreppet “Quality inspection”. Detta begrepp ses i början av 1980-talet ha utvecklats till Total Quality Management (TQM) (Weckenmann et al., 2015). TQM lägger tonvikt vid implementering, genomförande och kultur i organisationen (Bäckström & Carnerud, 2019). Kvalitetsarbetet i världen har till stor del influerats av Japan, deras kvalitetsverktyg och arbete med ständiga förbättringar tillsammans med ledningsfilosofin TQM (Fundin & Lundwall, 2022). TQM ses ha utvecklats och anpassats till ett svenskt begrepp som Eriksson (2011) benämner som “Offensiv Verksamhetsutveckling” och inkluderar även mätbarhet och mätresultat. Bergman och Klefsjö (2020) beskriver detta begrepp som “Offensiv Kvalitetsutveckling” och definierar det som att ständigt förbättra kvalitén utifrån värderingar, arbetssätt och verktyg med målsättning att skapa högre kundtillfredsställelse till en lägre resursåtgång.

Vad denna snabba resumé belyser är utmaningen med begreppet kvalitetsmodell och att det inte går att säkerställa att alla begrepp i den engelska och svenska beskrivningen går att likställa med varandra. Mycket ses vara till betraktarens kunskap, kännedom och nyfikenhet (Bergman & Klefsjö, 2021; Bäckström & Carnerud, 2021; Eriksson, 2011; Weckenmann et al., 2015). Vad som kan ses är att när kvalitetsrörelsen växte fram skedde det ett skifte där man successivt gick mer och mer mot att fokusera på kunden och hur värde skapades. Även om detta har varit viktigt för många organisationer har det också inneburit viss kritik. I ett sammanhang där organisationer behöver fokusera på kortsiktiga resultat och ekonomi har begreppet kvalitet förknippats med standardisering, intern effektivitet och att det inneburit en återhållsamhet vad gäller innovation (Fundin et al., 2017). Den fjärde kvalitetsvågen som till stor del varit präglad av japanskt kvalitetsarbete håller på att ersättas av en ny kvalitetsvåg, “Quality 5.0”, som bland annat bättre ska tillvarata innovationskraften. Framväxten av den nya kvalitetsvågen grundar sig bland annat i att Kina är en ny global utmanare som tar allt större plats, teknikutvecklingen och digitaliseringen som driver fram nya konsumentbeteenden samtidigt som det ställs allt större krav på god service som bygger relationer (Fundin & Lundwall, 2022).

2.2.1 Hur agil växte fram

Agil utvecklades som ett alternativ till dokumentationsdrivna, tunga processer för mjukvaruutveckling. Den första allmänt accepterade definitionen är ett kort dokument som ledande mjukvaruutvecklare tog fram 2001 som kom att kallas “Agile Manifesto” (Agila manifestet) (Ellis, 2016). Utvecklarna såg behovet av att lyfta fram värderingar baserade på tillit och respekt för varandra som människor och en organisationsmodell som baserades på samarbete och organisatorisk gemenskap. Det handlade om att kunna leverera i komplexa situationer och se människan som främsta resursen. De ville komma ifrån traditionella maktstrukturer och sätta kunden i centrum, där fokus är på att leverera det som utlovats i rätt tid och med hög pålitlighet. De ansåg att dokumentation var viktigt men att fokus ska vara på att dokumentera det som är nödvändigt och ha fokus på att göra rätt saker som skapar värde (Beck et al., 2001a). Att arbeta agilt handlar inte bara om processer och arbetssätt, utan i hög grad om kultur och värderingar (Kopp & Meier, 2015). Agila manifestet vilar på fyra värderingar och 12 principer som tillsammans utgör kärnan i agila metoder (Ellis, 2016).

Grundvärderingarna vilar på följande:

Individer och interaktioner framför processer och verktyg.

Fungerande programvara framför omfattande dokumentation.

Kundsamarbete framför kontraktshandling.

Anpassning till förändring framför att följa en plan” (Beck et al., 2001b)

Faktum är att många av de stora framgångsrika IT-organisationerna inte använder etiketten "Agil" för att beskriva hur de drivs. I stället pratar de om "the Google way" eller "vår startup-kultur" (Denning, 2018). Även om agilt från början var tänkt för användning i mjukvaruutveckling är kärnprinciperna och begreppet agilt lätt att anpassa till gruppbaserat arbete inom ett brett spektrum av yrken och professioner (Krehbiel et al., 2017).

När industrialismen ägde rum präglades organisationer av hög stabilitet och relativt låg komplexitet, dynamik och osäkerhet. Idag står organisationer inför en teknikutveckling, globalisering, kunskapsutveckling samt medvetenhet om finansiella samband som ses bidra till ökad produktivitet samt bättre kvalitet till lägre kostnad. Detta ökar dynamiken, komplexiteten och även osäkerheten som företagsledningen bör ta hänsyn till, vilket också belyser behovet av agilt styrning i både privat och offentlig sektor (Francke & Nilsson, 2017).

2.3 Agil organisation

Söderlind (2020) gör skillnad på agila organisationer och agila metoder. När det talas om agil organisation ligger fokus på organisationens lättörlighet och kan liknas vid en strategi och agila metoder vid arbetssätt.

Agila organisationer verkar ha ett driv för innovation och lärande (Bazigos et al., 2015). En organisations agilitet kan likställas med en upparbetade förmåga som tillåter organisationen att göra snabba, effektiva och varaktiga förändringar när ändrade omständigheter kräver det. Agiliteten representerar även förmågan att upptäcka möjligheter, hot, lösa, problem och ändra organisationens resurserplanering (Winby & Worley, 2014). Det agila strävar efter snabba interaktioner och frekvent feedback snarare än en förhandsbestämd plan som organisationen kan arbeta utifrån friktionsfritt. Att arbeta agilt förutsätter därmed möjligheten att arbeta utan exakt definierad plan för utförande (Jagstedt et al., 2021). Omvärlden präglas av hög grad av oförutsedda händelser och i en tid av snabba förändring är osäkerhet oundvikligt (De Meyer et al., 2002; Winby & Worley, 2014). De Meyer et al. (2002) talar om hur osäkerheten ställer krav på ledarskapet och att ledare behöver vara tillräckligt flexibla för att anta rätt tillvägagångssätt vid rätt tidpunkt. De belyser hur olika grader av osäkerhet kan komma att påverka förutsättningarna för att leda projekt. Osäkerheten delas in i fyra nivåer (De Meyer et al., 2002);

- Variation – Det kommer från små händelser som är för små för att planera för och övervaka individuellt av individer men en arbetsgrupp kan planera för och övervaka variationerna i kostnad och tid. Exempel på variation är sjukdom hos en medarbetare eller försenad leverans av en produkt som gruppen använder.
- Förutsedd osäkerhet – Kan identifieras vid planering mer distinkt och innebär större riskhantering. Det finns möjlighet att redan vid uppstart ta höjd för förutsedd osäkerhet genom att ta fram en reservplan som kan användas om osäkerheten skulle inträffa.

- Oförutsedd osäkerhet – Kan inte identifieras inledningsvis vid planering och det finns ingen plan B. Den oförutsedda osäkerheten är inte alltid orsakad av händelser från tomma intet utan kan även uppstå vid oväntade interaktioner mellan många händelser. Exempelvis är detta vanligt i projekt som driver teknologisk utveckling.
- Kaos – Medan projekt som är föremål för oförutsedd osäkerhet startar med någorlunda stabila antaganden och mål är det inte fallet vid projekt präglade av kaos. Vid kaos är även den grundläggande strukturen i projektplanen en osäkerhet, vilket kan vara fallet vid revolutionerande ny teknik. Ofta slutar projektet med ett resultat som är helt annorlunda från den ursprungliga avsikten.

Utmaningen med att hantera osäkerhet, oavsett grad, är att hitta balansen mellan planering och lärande. Planering ger disciplin och en konkret uppsättning aktiviteter och händelser som kan synkroniseras, kommuniceras och övervakas medan lärande tillåter anpassning till oförutsedda eller kaotiska händelser. De två kräver olika typer av ledarskap och struktur av uppgifter. I projekt som genomsyras av variation och förutsedd osäkerhet finns möjlighet för planering och mer traditionella tillvägagångssätt att leda, som bygger på en fast sekvens av uppgifter. Projekt med hög grad av oförutsedd osäkerhet och kaos kräver däremot större tonvikt på lärande och strategier som skapar möjlighet till förändring (De Meyer et al., 2002).

Många företag som skalar upp till att arbeta mer agilt ser stora förändringar i sin verksamhet. Uppskalningen förskjuter mixen av arbete så att verksamheten fokuserar mer på innovation i förhållande till rutinarbete. Verksamheten kan med detta förutspå förändrade förutsättningar och utveckla nya lösningar (Rigby et al., 2018). Agila organisationer ses även ha förmågan att skapa ihållande förändringar, eftersom alla förändringar som inte genererar förbättring på lång sikt förkastas. Det finns hela tiden en underliggande strävan efter ständig förbättring och utveckling (Worley et al., 2014).

Fundin et al. (2017) talar om att organisationen påverkas av vilken kontext den verkar inom, vad den har för kultur och vad den bottnar i, samt hur medveten organisationen är om vad den genomför eller drivs av. Den agila organisationen vilar på ett kund- och människocentrerat synsätt och bygger på tillit och tilltro till medarbetarnas förmåga. Kulturen som är mer av det entreprenöriella slaget driver verksamheten framåt (Söderlind, 2020). Enkelhet och tydlighet är två faktorer som ligger högt i fokus hos agila organisationer (Pulakos et al., 2019).

Sverige präglas av kulturella förutsättningar som är väl lämpade för agil ledning (Francke & Nilsson, 2017). Francke och Nilsson (2017) menar att svensk managementtradition grundar sig i idéer om förtroende, kommunikation och samarbete, vilket de menar *“stämmer med våra agila tankar där kunderna och medarbetarna är lika viktiga som ägarna, vi motiveras av inre drivkrafter, förtroende i hög utsträckning ersätter granskning samt förmåga och vilja att se oväntade situationer på ett flexibelt sätt är viktigare än att klamra sig fast vid förutbestämda planer och standardiserade rutiner”* (s. 85).

Hallin och Karrbom Gustavsson (2019) samt Söderlind (2020) lyfter två utmaningar relaterade till agil organisation. Dels huruvida agilt går att driva i stora organisationer, då det riktats kritik mot avsaknad kring tydlighet och framförhållning i exempelvis planering och kostnad (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019). Det andra är att agil uppfattas vara ett modebegrepp där det finns ledare som hävdar att de arbetar agilt bara för att det ligger i tiden (Söderlind, 2020)

2.3.1 Agil metod

Agil som metod syftar till att "respondera mot" föränderliga behov och önskemål från kunden (Janssen & Voort, 2020). Eftersom agila tillvägagångssätt har ökat i användning över tiden, har det utvecklats flera olika agila metoder. För att lyfta fram komplexiteten och variationen i alla de olika metoder nämns några, vilka är Scrum, Kanban och DevOps, Dynamic Systems Development Method (DSDM). Agilt har även likheter med metoder som Lean och ITIL (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2019; Krehbiel et al., 2017)

Agila arbetssätt lämpar sig väl i stor som liten organisation (Lindlöf & Furuhjelm, 2018). Att arbeta med agila metoder ses fördelaktigt i situationer där problem är komplexa, lösningar till en början är oklara, där projektkrav sannolikt kommer att förändras samt där det finns möjlighet att ha nära samarbete med kunden (Rigby et al., 2018). Ellis (2016) menar att agila metoder kan bidra till ett lärandebaserat projektledningssystem. Vid rutinmässiga arbetsuppgifter är agila metoder mindre lämpade (Rigby et al., 2018).

Agila metoder används för att påskynda utvecklingen av arbetssätt och för att minimera administrationen (Söderlind, 2020). Exempelvis ses fördelar med användning av mer agila metoder inom högre utbildningsväsendet. Studier visar på positiva resultat genom ökat engagemang hos eleverna och högre kvalitet i deras lärande (Krehbiel et al., 2017). Användningen av agila metoder har även spridit sig till funktioner som arbetar med produktutveckling, marknadsföring och HR (Rigby et al., 2018).

2.4 Ledarskap

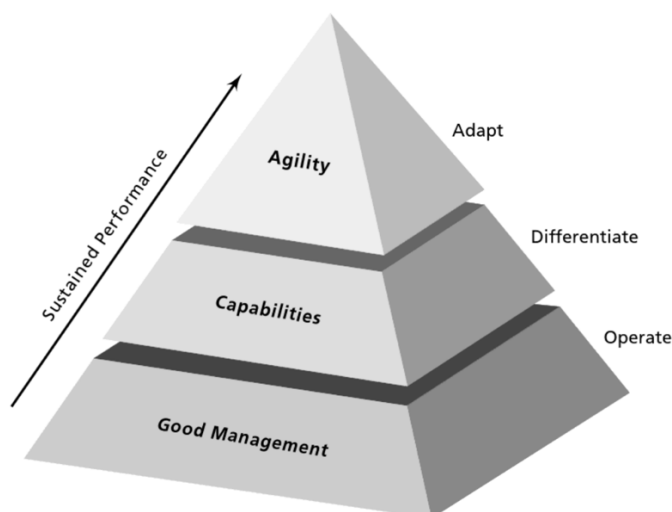
Ledarskapet spelar stor roll för arbete med kvalitetsutveckling inom organisationer. Det krävs både ett tydligt engagemang i arbetet med ständiga förbättringar men också att ledningen kan agera förebilder och vägleda organisationen (Bergman & Klefsjö, 2020). "*Ett gott ledarskap stimulerar och utvecklar andra att utöva ledarskap*" (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 462), och kan därmed ses som ett förhållande mellan ledare och medarbetare. Det kräver en samverkan mellan individerna då ledarskapet till stor del skapas av de krav och förväntningar som finns hos medarbetarna. Det handlar även om att skapa initiativförmåga och beslutskraft hos medarbetarna och detta görs genom att ange riktning för arbetet, skapa möjligheter, delegera mandat och befogenheter. Vid utövande av ledarskap ligger därmed delaktighet och förankring till grund för beslutsfattandet (Bergman & Klefsjö, 2020).

Inom agila organisationer definieras ledarskap enligt Worley et al. (2014) som en organisatorisk kapacitet. När omständigheterna är osäkra och ostabila behövs personer som kan kliva fram och agera ledare. Många av de faktorer som är förknippade med agilitet är beroende av ett organisationsklimat som präglas av öppenhet, utmaningar och diskussioner. Ledarna behöver då kunna lösa konflikter på ett effektivt sätt och se till att rätt saker blir gjorda som genererar värde till organisationen. Detta kommer endast kunna ske om det finns en kultur och filosofi om att ledarskapet vilar på ett ansvarstagande. För att det ska vara möjligt behöver det finns en tydlig vision och målbild som ger riktning och skapar handlingskraft (Worley et al., 2014)

2.4.1 Ledarskapets betydelse för agil organisation

En agil organisation byggs över tid och grunden vilar på ett bra ledarskap och en uppsättning av olika förmågor som ger en konkurrensfördel. Worley et al. (2014) illustrerar uppbyggnaden av en agil organisation genom en pyramid.

EXHIBIT 2.2. The Agility Pyramid



Figur 1. The Agility Pyramid (Worley et al., 2014, s. 28)

I botten av pyramiden vilar den agila organisation på ett bra ledarskap som omfattar välkända ledarskapsprinciper associerade med planering, organisering, styrning, ledning och kontroll av organisationen. Ett bra ledarskap grundar sig också i förmågan att formulera strategier, utveckla kapital, driva budgetarbete och motivera anställda på ett ändamålsenligt sätt. Ledarskapet ses grundläggande för organisationens överlevnad (Worley et al., 2014).

På nästa nivå handlar det om organisationens kapacitet att identifiera, utveckla och implementera förmågor som särskiljer organisationen från konkurrenter. Organisatoriska förmågor som att sänka kostnaderna och förbättra kvaliteten skapar möjlighet att hänga med och anpassa sig till förändringar i omvärlden. Konkurrensfördelar ses dock bara som tillfälligheter inom agila organisationer och det gäller att hela tiden vara öppen för förändring och göra långa och varaktiga förändringar som är genomtänkta och utredda under lång tid (Worley et al., 2014).

I toppen av pyramiden representerar agil en präglade och utmärkande förmåga att göra annorlunda saker när det genererar en konkurrensfördel. Detta representerar förmågan att göra effektiva och varaktiga förändringar i rätt tid. Agila organisationer är anpassningsbara så de kan förändras mer framgångsrikt än konkurrenterna. Förändringar i omvärlden hanteras målmedvetet och förfinas genom experiment. *“While good management allows the organization to operate well, and differentiated capabilities allow the organization to perform well in the current period, it is agility that allows the organization to make changes necessary to sustain performance over time”* (Worley et al., 2014, s. 52).

En organisation kan flytta sig uppåt i organisationen från “good management” till “capabilities” och från “capabilities” till “agility”. Men för att göra det måste organisationen omarbeta ledarskapet och styrningen till en mer avancerad nivå. Att efterleva principerna för “good management” är endast bra nog tills dess att organisationen kliver upp på steget “differentiated capabilities”. Då måste även ledarskapet och styrningen hänga med i förändringen. Ledningssystemet måste nu skapa möjligheter att mäta om en förmåga levererar värde, om det värdeskapande ökar genom lärande eller inte och vidta åtgärder baserat på dessa resultat (Worley et al., 2014).

2.5 Ständiga förbättringar och innovation

Ser man till evolutionen kan framtiden vara svår att påverka då den saknar riktning då den existerar i en stor kontext som människan inte är kapabel att greppa. Ses det däremot till människan och dess kontext kan det vara avgörande att vara medveten om vilken anpassning som kan krävs för att långsiktigt nå visionen och det som eftersträvas (Rother, 2013).

Att arbeta med ständiga förbättringar innefattar alla typer av förbättringar, såväl stora strukturella förändringar som små ur ekonomiskt perspektiv obefintliga, men viktiga ur signalvärde eftersom de ofta bygger på förslag från medarbetare (Bergman & Klefsjö, 2020). Winby och Worley (2014) menar dock att det överlag finns en allmän uppfattning om att större innovationer aldrig kan följa en specifik process. Generellt är organisationer mer bekanta med hur de designar och hanterar både arbetsuppgifter och repetitiva uppgifter, som kräver hög grad av tillförlitlighet. Organisationer vet relativt lite om hur de ska designa och hanterar kontinuerlig innovation och förändring (Winby & Worley, 2014). Dock ses arbete med ständig förbättring vara en nödvändighet *“Den organisation som slutar sträva efter att bli bättre slutar snart vara bra eftersom andra konkurrenter springer ikapp och förbi”* (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54). Rother (2013) beskriver arbete med ständiga förbättringar som en del i strävan mot att nå en vision som nås genom arbete mot måltillstånd som organisationen strävar mot på lång sikt. Rother (2013) definierar det som *“att röra sig i riktning mot ett önskat läge genom ett okänt territorium genom att vara lyhörd för och agera utifrån faktiska förhållanden på fältet”* (s. 68).

Innovationer, nya tankesätt och ny teknik har varit en naturlig del av historien. Nya innovationer leder till förändringar på marknaden och ändrade kundbeteenden (Söderlind, 2020). Få organisationer kan upprätthålla innovation på höga nivåer under långa perioder (Winby & Worley, 2014). Vid arbete med ständiga förbättringar och innovation bör fokus därför ligga på kundens behov och inte på organisationen eller ledningens behov. Orsaken till detta är att det är svårt att påverka och det står på vaga grunder när organisationen själv framtidsanpassar utifrån befintlig kompetens, produkt eller teknik. Fokus ska ligga på kunden (Bergman & Klefsjö, 2020; Rother, 2013).

2.6 Stabilitet och anpassningsförmåga

Bazigos et al. (2015) menar att snabbhet och stabilitet korrelerar positivt med varandra och är betydande faktorer för organisationers prestationer och välmående. Såväl omvärlden som framtiden är svår att sia om och organisationer behöver vara snabbrorliga för att parera och nå hållbart tillväxt. Söderlind (2020) menar att det samtidigt krävs en tydlighet och struktur som ger grund för stabilitet och beskriver begreppet stabilitet som stadig, säker och trygg. SQMA (Deleryd, 2018) betonar att stabilitet och förändring är en förutsättning hos organisationer för att möta behovet av anpassning. Stabilitet ger en förutsägbarhet och hjälper organisationen att ha något att falla tillbaka på vid osäkerhet. Förutsägbarhet bidrar till mindre osäkerhet för medarbetare, kunder och omgivning (Söderlind, 2020). Pulakos et al. (2019) belyser att stabilitet inte bara handlar om organisationernas processer, arbetssätt med mera utan är ett psykologiskt tillstånd som skapas när organisationsmedlemmar känner trygghet i sina roller och har förtroende för organisationen och dess ledarskap (Pulakos et al., 2019).

Janssen & Voort (2020) anser att byråkrati kan ses som långsam i sitt agerande men det är också det som gör att medarbetaren är bekant med hur anpassningen hanteras. De betonar att

byråkratin kan vara avgörande i frågan om anpassningsförmåga och att snabbt reagera då det i grunden krävs stabilitet (Janssen & Voort, 2020).

Forskning visar att för att kunna driva förändring ses stabilitet vara minst lika viktig att fokusera på för organisationer som står inför förändring (Pulakos et al., 2019). Varför stabilitet ses vara så viktigt är enligt Pulakos et al. (2019) att beteenden som förmedlar trygghet, självförtroende och optimism är viktiga för ledare att uppvisa när de arbetar genom förändringar. Utan stabila processer och en stabil struktur att luta sig mot, kommer det vara svåra att upprätthålla agilt arbete på lång sikt (Bazigos et al., 2015).

2.7 Kännetecknen för agil organisation

Agila organisationer är ett område där det efterfrågas mer forskning (Dingsøyr et al., 2012; Ågerfalk et al., 2009). Söderlind (2020) har gjort sin tolkning av vad som kännetecknar agil organisationsutveckling, som resulterat i fem kännetecknen. Det finns beröringspunkter mellan den agila organisationen och Hörnstensmodellen, som är en del av offensiv kvalitetsutveckling. Hörnstensmodellen vilar på sex värderingar i vilka framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling kan utgå ifrån (Bergman & Klefsjö, 2020). De båda modellerna har liknande strukturuppbyggnad och syftar till att utveckla organisationen till långsiktig hållbarhet med ledarskapet och kundfokus som nyckelfaktorer (Bergman & Klefsjö, 2020; Söderlind, 2020). Nedan följer en beskrivning av kännetecknen för agil organisation (Söderlind, 2020) därefter följer den del av hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020) som knyter an till kännetecknet, se tabell 1. Varje kännetecken förstärks och utvecklas därefter med annan litteratur. Rubriksättning utgår från Söderlinds (2020) kännetecken.

Tabell 1. Redogör för samt sambandet mellan kännetecknen för agil organisation och hörnstensmodellen.

Kapitel	Kännetecknen för agila organisationer (Söderlind, 2020)	Hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020)
2.7.1	Kund- och användarcentrering	Sätt kunderna i centrum
2.7.2	Självständiga arbetsgrupper	Skapa möjlighet för alla att vara delaktiga
2.7.3	Praxisgemenskap	Arbeta med processer
2.7.4	Ett stödande ledarskap	Utveckla ett engagerat ledarskap
2.7.5	En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen	Arbeta med ständiga förbättringar/ Basera beslut på fakta

2.7.1 Kund- och användarcentrering

Kund- och användarcentrering (Söderlind, 2020): Kundens behov och önskemål ligger i fokus genom hela organisationen, det finns en kund och användarcentrerad utveckling av varor och tjänster. Varje arbetsgrupp är verksam nära kunden. Kunden involveras i utvecklingsprocesser och utvecklingen sker i små steg där det skall finnas utrymme för experimentering. Det finns en kultur av att arbeta i korta cykler för att kunna testa, utvärdera och lära under tidens gång. Så fort det erbjuds möjlighet att testa tjänster eller produkter med kunderna görs det och deras feedback är en betydelsefull faktor för styrning av arbetet framåt (Söderlind, 2020).

Sätt kunderna i centrum (Bergman & Klefsjö, 2020): Hörnstenen syftar till att förstå vem verksamheten är värdeskapande för. Kunden kan i detta fall vara en person som är verksam

intern eller extern, men det kan också vara en organisation. För att nå värdeskapande för kunden behöver organisationen ta reda på vem som är kund, dess behov och förväntningar samt sträva efter deras krav och förväntning (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.7.1.1 Kundorientering

Fundin et al. (2017) belyser vikten av att utgå ifrån kundens behov genom att arbeta medvetet, kontinuerligt och integrerat. Inom organisationen rekommenderas att fundera på hur arbetet kan bedrivas effektivt och med effektivisering utifrån kundens behov (Fundin et al., 2017). Även Söderlind (2020) talar om detta och menar att *“Idag är snabbhet lika centralt för ett företag som kvalitet och nöjda kunder”* (s. 42). Med detta belyser Söderlind (2020) att snabbheten hänger ihop med närheten till kunden och att företagen finns där för kunden som ses vara en avgörande framgångsfaktor.

En kundorienterad kultur präglas av att kunderna sätts i centrum men detta är många gånger lättare sagt än gjort. För dem som lyckas menar Francke & Nilsson (2017) att det genererar en viktig konkurrensfördel. Vad de även belyser som viktiga aspekter vid kundorientering är bland annat att se till kundens behov men också medarbetarens kompetens. För att nå framgång är det en förutsättning att skapa kommunikation så information om exempelvis kundkrav och organisationens processer sprids till berörda. Därefter finns förutsättning att decentralisera beslutsprocesser från ledare till medarbetare och arbetsgrupp. På så sätt går kommunikationsvägarna till kunder och medarbetare snabbare och informationen blir mindre manipulerad. Dessutom skapar det bättre förutsättningar för medarbetarna att få djupare kunskap om problem och förbättringsmöjligheter som föreligger i deras arbetsuppgifter (Francke & Nilsson, 2017).

Liker (2009) talar om vikten av att *“Basera beslut på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål”* (s. 98). Vilket Pulakos et al. (2019) stärker genom att belysa att de organisationer som har hög grad av agilitet har goda ekonomiska resultat att relatera till. Detta grundar sig i att organisationerna har en stabil grund att stå på och möjlighet att återhämta sig snabbt efter oförutsedda händelser (Pulakos et al., 2019). Vad som också bör vara i åtanke är att göra resurser tillgängliga vid behov och inte genom årliga budgetanslag, detta för att öka möjligheten att se till vad kund efterfrågar. Det är också viktigt att kunna skapa samordning och koordinera interaktioner fortlöpande och inte utifrån årliga planeringscykler (Moran, 2015).

2.7.2 Självständiga arbetsgrupper

Självständiga arbetsgrupper (Söderlind, 2020): Små och förhållandevis självständiga arbetsgrupper är en grundläggande del av agila organisationer. Arbetsgrupperna består av medarbetare med olika kompetenser som kompletterar varandra i syftet att ge gruppen förutsättning att lyckas med uppgifterna. Medarbetarna arbetar nära varandra i vardagen för att främja samarbete och kommunikation. De har stort självbestämmande om hur de ska lösa uppgifter och nå målen inom uppgiftens ramar. Ju större arbetsgruppen blir desto svårare är det att upprätthålla relationer samtidigt som kraven på ordning och reda ökar med gruppens storlek. Gruppen behöver tydliga gemensamma mål som de sedan tolkar och översätter till vad det betyder för dem. De ansvarar själva för att organisera sig och nyttja kompetenser efter bästa förmåga för att nå målen (Söderlind, 2020).

Skapa möjligheter för alla att vara delaktiga (Bergman & Klefsjö, 2020): Hörnstenen fokuserar på att tillåta, se, uppmuntra och underlätta medarbetarens delaktighet. Det handlar

också om att skapa möjlighet för medarbetaren att påverka vid förbättringar och beslut, vilket tros skapa engagemang och arbetsglädje. Dessa förutsättningar skapas med hjälp av kommunikation, delegation och utbildning och berör medarbetarens delaktighet i organisationen. Viktigt är dock att också involvera och vara lyhörd gentemot kund (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.7.2.1 Mandat och befogenheter

Arbetsgruppens självförvaltning bidrar till känslan av engagemang för att uppnå målet (Lindlöf & Furuhjelm, 2018). Engagerade medarbetare accepterar inte central och mekanisk styrning utan vill ha möjlighet att känna självständighet, anpassning och flexibilitet. De vill kunna anpassa arbetssätt till oförutsedda händelser på marknaden för att tillgodose kundernas behov (Francke & Nilsson, 2017).

Agila arbetsgrupper ses vara bäst lämpade för innovation – det vill säga lönsam tillämpning av kreativitet för att förbättra produkter och tjänster, processer eller affärsmodeller. De sätter mer värde på att anpassa sig till förändringar än på att hålla sig till en plan samtidigt som de håller sig själva ansvariga för resultat (Rigby et al., 2018). Pulakos et al. (2019) menar att arbete i grupp hjälper agila organisationer att minska komplexiteten. Rigby et al. (2018) menar att arbetsgrupperna bör ha ett nära samarbete med kunder, både interna och externa. Helst läggs ansvaret för innovation i händerna på dem som står kunderna närmast. Det minskar behovet av kontroll och godkännande, vilket påskyndar arbetet och tros öka arbetsgruppens motivation (Rigby et al., 2018)

Ledare har till uppgift att skapa och kommunicera långsiktiga visioner, ordna strategiska prioriteringar och bygga upp den organisatoriska förmågan för att uppnå dessa mål. De talar om för gruppmedlemmarna vart de ska ta sig, men inte hur de ska ta sig dit (Rigby et al., 2018).

2.7.2.2 Motivation

Att inge förtroende är grundläggande för att skapa motivation hos medarbetare. Förtroende sprider tillit, transparens och känslan av egenkontroll men det kan ta tid att bygga upp. Viktigt är dock att notera att det tros gynna organisationens agilitet (Francke & Nilsson, 2017). Meningsfulla värderingar och inspirerande ledarskap är två av de faktorer som skapar förutsättningar för medarbetarnas motivation (Bazigos et al., 2015). Även intresseväckande, utmanande och meningsfulla arbetsuppgifter i kombination med möjlighet till självbestämmande är även de viktiga faktorerna för att upprätthålla motivation (Francke & Nilsson, 2017). Först när medarbetarna vet vad som förväntas av dem och har de förutsättningar som behövs för att göra ett bra jobb i kombination med att de upplever ett stöd från ledaren kommer de känna sig tillräckligt investerade i arbetet för att ta sig an ett utmanande uppdrag (Gallup, 2017).

Mätning av prestationer och arbetssätt ger möjlighet till effektivisering och ökad prestation. Dock behöver den genomföras på ett sätt som inte upplevs kontrollerande utan bygger på samtal och kan leda till att medarbetarna får en större förståelse för vad som förväntas av dem, hur de ligger till i förhållande till mål och de känner sig bekräftade (Francke & Nilsson, 2017; Söderlind, 2020). Bra mätvärden hjälper till att upptäcka problem, vilket minskar risken för oenighet och oproduktiva diskussioner (Pulakos et al., 2019). Mätning ska inte förväxlas med kontroll. Kontroll handlar om regelefterlevnad och är inte förhandlingsbart, det kan exempelvis gälla lagar, regler och vissa värderingsgrundsfrågor. Mätning däremot

handlar om antagande om att vissa saker behöver utföras i rätt tid och med rätt intensitet för att organisationen ska leverera ett resultat (Söderlind, 2020).

Genom att aktivt hantera sina prestationer i realtid med hjälp av kontinuerlig feedback, mätning och navigerar i önskvärd riktning kan organisationer uppnå högre agilitet (Pulakos et al., 2019). Ur ett agilt perspektiv föredras gruppbelöningar snarare än individuella belöningar eftersom de senare tenderar att förvränga beteenden inom gruppen som går emot organisationens intressen (Moran, 2015).

2.7.2.3 Uppbyggnad av arbetsgrupper

Tydlig ansvarsfördelning utgör en viktig faktor när det kommer till agila organisationers förmåga att balansera snabba åtgärder och snabba förändringar med organisatorisk tydlighet, stabilitet och struktur (Bazigos et al., 2015). Det är viktigt att säkerställa att grupperna som skapas består av rätt kompetens, är effektiva och välkoordinerade så att medarbetarnas tid används på ett produktivt vis. Uppgiften styr sammansättningen av gruppmedlemmar och det handlar om att utföra arbetet på enklast möjliga och mest effektiva sätt (Pulakos et al., 2019).

En utmaning agila organisationer kan ställas inför är att effektivt bygga, underhålla och motivera varje arbetsgrupp (Moore, 2009). Framgångsrika organisationer ses idag bygga verksamheten runt system som uppmuntrar arbetsgrupper och individer att möta varandra, samarbeta och dela information på ett transparent sätt. För att en organisation ska kunna vara agil över tid behöver olika arbetsgrupper kunna formas och avvecklas fort. Möjligheten för individer att flytta mellan grupper, leverera ett resultat och sedan byta projekt är kritiskt för dagens högpresterande organisationer (Deloitte, 2017). Moore (2009) menar att en viktig ledaregenskap är att kunna sammanlänka gruppmedlemmar och coacha på både individuell nivå och gruppnivå. Arbetsgrupper består av individer med unika behov och mål i karriären och ledaren behöver kunna ta hänsyn till båda delarna när grupperna formas. Även att arbeta tvärfunktionellt och sätta samman gruppmedlemmar på ett ändamålsenligt sätt är en betydande förmåga hos ledaren. Dessutom förstår ledaren att framgången för en enskild arbetsgrupp inte garanterar framgång för hela organisationen och därför söker ledaren möjligheter som säkerställer hela organisationens framgång (Moore, 2009).

2.7.3 Praxisgemenskaper

Praxisgemenskap (Söderlind, 2020): grundar sig i en idé om professionellt lärande och nätverkande, vilket ses främja hela organisationens utveckling. Det finns en kultur av att ständigt lära och att utbyta kunskap och erfarenheter med varandra, vilket ligger i organisationens intresse att uppmuntra och skapa förutsättningar för. Beslut fattas så långt ut i organisationen som möjligt varpå även medarbetare har mandat att fatta beslut, detta bygger på att det sker ett transparent informationsutbyte (Söderlind, 2020).

Arbeta med processer (Bergman & Klefsjö, 2020): Hörnstenen belyser arbetet med processer vilka består av ett antal aktiviteter och delaktiviteter som är länkade till varandra på olika sätt och som upprepas över tid. Genom att studera sina processer, utvärdera och dra lärdom kan verksamheten förbättra och utveckla sina arbetssätt så att samma eller bättre resultat uppnås med ökad kostnadseffektivitet (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.7.3.1 Stabilitet och anpassning som en del av ständigt lärandet

Söderlinds (2020) beskrivning av praxisgemenskaper har stora likheter med vad Garvin (1993, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) beskriver att lärande organisationer arbetar föredömligt med:

- Systematisk problemlösning
- Experimentera med nya tankesätt
- Förmåga att dra lärdomar av egna erfarenheter och historik
- Förmåga att lära av andras erfarenheter och topprestationer
- Sprida kunskap genom organisationen

Vad Garvin (1993, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) belyser som framgångsfaktorer i en organisation går att relatera till vad som kan känneteckna en agil organisation.

För att skapa anpassningsbara organisationer som ständigt förbättras menar Rother (2013) att fokus bör läggas på realtiden och det vardagliga arbetet. Det handlar om att vara lyhörd för det som händer här och nu, samtidigt som Rother (2013) betonar vikten av att ha en stabil grund med väl inarbetade arbetssätt för att kunna tillvara ta det ständiga lärandet.

Biltillverkaren Toyota är kända för sina metoder för ständigt lärande och hur de arbetar med så kallade måltillstånd. De betonar vikten av att dela upp arbetet i korta steg och intervall där lärande är en ständigt pågående process. Lärdomar från föregående steg har inverkan på nästa steg och kursen korrigeras utifrån tidigare lärdomar. Ledarens uppgift är att inta en coachande roll där fokus är att hjälpa medarbetaren att förstå situationen och utveckla lösningar (Rother, 2013).

Agila organisationer är bra på både single-loop learning (enkelt lärande) och double-loop learning (dubbelt lärande) då det ligger i medarbetarnas uppgift att ständigt hitta möjligheter till förbättring och utveckling (Worley et al., 2014). Begreppen single-loop learning och double-loop learning utvecklades av Argyris & Schön (1978, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) där single-loop learning handlar om lärandet inom det nuvarande system, arbetssätt och tänkande individen befinner sig. Det kan liknas vid en slags "förfining" inom det nuvarande systemet. Double-loop learning däremot handlar mer om ett kritiskt reflekterande kring den lärprocess som sker samt hur mål och kunskaper förmedlas i förhållande till individens och organisationens struktur och syfte. Det handlar därför både om att lära nytt men också lära bort sådant som inte är längre är fördelaktigt vad gäller exempelvis kunskaper, attityder och föreställningar (Bergman & Klefsjö, 2020).

Utifrån det sätt som Söderlind (2020) beskriver praxisgemenskap ser Jagstedt et al. (2021) en farhåga som kan påverka organisationsutvecklingen. Agilitet kan i detta läge skapa utmaningar i relationen till andra kunder, leverantörer och partners eftersom relationen ofta är bunden till ett reglerat kontrakt och då ges inte möjlighet till anpassning. Jagstedt et al. (2021) beskriver hur organisationen och ledningen behöver vara medveten om utmaningen det agila kan medföra när stabilitet ska balansera med anpassning. Exempelvis när kundbehov förändras och ny teknologisk utveckling tas fram i relation till den föränderliga omvärlden organisationer befinner sig i.

2.7.4 Ett stödjande ledarskap

Ett stödjande ledarskap (Söderlind, 2020): i den agila organisationen är ledaren inte längst upp i hierarkin, i stället anses ledarna och medarbetarna vara på en mer jämlik nivå. Ledarnas främsta uppgift är att stötta medarbetarna och förbättra organisationens välmående. De ger

vägledning, säkerställer att arbetsgrupperna har rätt och tillräckligt med resurser samt säkerställer stöd och kommunikation i förhållande till andra arbetsgrupper. Organisationen har en stabil ledning med tydlig struktur och insatser koncentreras dit de behövs för att skapa mest värde. Organisationen bygger på en transparent kultur, vilket är en förutsättning för att medarbetarna och arbetsgrupperna ska ha tillgång till nödvändig information för att kunna fatta beslut och arbeta i linje med organisationens övergripande vision och mål (Söderlind, 2020).

Utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020): hörnstenen utgör basen inom offensiv kvalitetsutveckling. Ledaren behöver själv tro på ett stödjande och engagerat ledarskap och föregå med gott exempel för att nå den framgång som ses vara möjlig. Ledaren behöver vara närvarande, trovärdig och tydlig i sin kommunikation för att på så vis väcka medarbetarens vilja att delta i kvalitetsarbetet samt avsätta de resurser som krävs för arbetet (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.7.4.1 Ledarens roll

Den teknikutvecklingen som vi befinner oss i har inneburit en förändrad syn på arbete och ledarskap. Idag har medarbetare ofta tillgång till samma information som ledare, vilket påverkar förutsättningarna för ledarskapet. Många organisationer börjar i allt högre grad också ge ökat självstyre till medarbetarna och värna om medarbetarnas motivation på ett annat sätt än tidigare (Hallin et al., 2019). Tonnquist (2021) pointerar att det agila ledarskapet har till uppgift att utveckla och samarbeta inom och utanför organisationen genom "*iterativa möten, informella dialoger och kunskapsspridning*" (s. 66)

Pulakos et al. (2019) beskriver hur ledarskap utövas i organisationer som präglas av hög agilitet. Ledarna anpassar ständigt arbetet efter målsättningen och höjer ribban för arbetet genom att uppmana medarbetarna att söka efter förbättringsmöjligheter. Ledarna identifierade och kommunicerade också nödvändiga förbättringar snabbt och på ett icke-defensivt sätt samtidigt som de hela tiden fokuserade på ökad prestationsförmåga som direkt bidrar till organisatorisk framgång (Pulakos et al., 2019). Jagstedt et al. (2021) belyser att ledare i en agil organisation rekommenderas nätverka och samverka med andra ledare för att gemensamt identifiera utmaningar som kan uppstå.

Den agila organisationen syftar till att bli mer flexibel och anpassningsbar. Ledarskapet står därmed inför utmaningen om att driva nuvarande arbete framåt samtidigt som de styr utvecklingen av innovation och nytt värdeskapande arbete som kommer generera framtida intäkter (Winby & Worley, 2014). Det behöver finnas en anpassning till den agila organisationsstrukturen över hela organisationen i stället för strävan efter lokala optimeringsinsatser. Samarbete mellan medarbetare behöver vara en självklarhet och hierarkier behöver suddats ut (Wolpers, 2019). Stabilitet ligger till grund för att medarbetare kan förbli fokuserade på sitt arbete. Ledarens uppgift är att bygga förtroende, kommunicera transparent och ingjuta tilltro på egen förmåga hos medarbetarna. Ledarna tydliggör för medarbetarna att det är accepterat att experimentera och misslyckas utan rädsla för att bli utpekade eller ifrågasatta (Pulakos et al., 2019). Tonnquist (2021) talar om att det agila ledarskapet omfattar att:

- *Utbilda intressenter*
- *Stödja teamet genom att följa upp och uppmuntra*

- *Hjälpa teamet att lösa problem*
- *Fira segrar* (Tonnquist, 2021, s.66)

Agila ledare vägleder sina medarbetare i överensstämmelse med organisationens övergripande vision (Moore, 2009). 70 % av variationen i engagemang mellan arbetsgrupper kan tillskrivas deras ledare (Gallup, 2017). Ledarskapet har direkt inverkan på medarbetarnas engagemang som påverkar produktivitetsnivån. Engagemanget skapas genom att ledaren använder öppen och konsekvent kommunikation, rakt och beslutsamt förhållningssätt till resultatstyrning och aktivt arbetar med att identifiera och ta bort systemiska hinder på väg mot målen (Gallup, 2017).

Moran (2015) talar om ett antal principer som stärker ledarskapet ur agilt perspektiv. Ledaren ska fokusera på att förbättra kundresultat och organisera organisationen som ett nätverk av resurseffektiva ansvariga arbetsgrupper. Gällande ansvarsfördelning ska ledaren låta alla agera och tänka som en ledare, inte bara följa planen. Ledaren ska ge arbetsgruppen frihet och förmåga att agera. Ledaren styr genom tydliga värderingar, mål och ramar i stället för detaljerade regler och budgetar. Ledarens främjar transparent information och kommunikation till medarbetare på alla nivåer (Moran, 2015).

Dock finns det utmaningar relaterade till ledarskapet när agila arbetssätt används, vilka rimligen är relevanta även när agilt undersöks ur ett organisatoriskt perspektiv (Jansson, 2015). Ledaren ska inta en "passivt stödjande roll" under arbetets gång trots att hen är ansvarig för resultatet. Det handlar om att vägleda arbetsgruppen genom processen utan att det får inverkan på det gemensamma ansvaret. Gruppen kan uppleva sig bli för styrda om ledaren upplevs allt för aktiv, vilket kan ge negativa konsekvenser för gruppmedlemmarnas motivation (Jansson, 2015). Även Rother (2013) betonar de negativa konsekvenser som kan uppstå för såväl individen som organisationen om ledare fråntar medarbetarna förmågan och möjligheten till problemlösning.

Enligt Yukl och Mahsud (2010) har den ökade förändringstakten medfört att ett flexibelt och anpassningsbart ledarskap blivit allt viktigare för ledare och organisationer. Mängden forskning som uttryckligen fokuserar på denna typ av ledarskap är fortfarande begränsad men intresset för ämnet ökar när dess betydelse blir mer uppenbar. Utifrån den forskning som finns kan generellt konstateras att det är viktigt för ledaren att förstå olika kontexter som kräver ett flexibelt och adaptivt beteende. Ledare behöver kunna identifiera situationen och applicera ett fördelaktigt beteende samtidigt som de utvecklar självkännetdomen, relevanta färdigheter och beteenden hos sig själv i kombination med att de skapar förutsättningar för att andra också ska kunna göra det. Att vara flexibel och anpassningsbar i en värld full av förändring och osäkerhet är både svårt och stressigt, vilket innebär att det krävs ett högt engagemang (Yukl & Mahsud, 2010).

2.7.5 En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen

En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen (Söderlind, 2020): I den agila organisationen skapas gemenskap genom att det finns en tydlighet om vad organisationen står för och vart den är på väg. Organisationen arbetar utifrån ett tydligt syfte som skapar en stark känsla av mening. Det är av stor vikt att varje arbetsgrupp och medarbetare förstår organisationens grundläggande syfte för att på så sätt själva kunna sätta mål som går i linje med den gemensamma riktningen. Känsla av meningsfullhet ligger till grund för varför

medarbetare väljer att arbeta i organisationen och varför kunder väljer att anförtra sig till dem (Söderlind, 2020).

Basera beslut på fakta och Arbeta med ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020): Söderlind's (2020) kännetecken för agil organisation berör två av värderingarna i hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020). Den första är ”*Basera beslut på fakta*” som innebär att beslut alltid baseras på väl underbyggda fakta och inte utifrån antaganden och spekulation. För att få tillgång till sådan fakta behöver informationen samlas in, struktureras och analyseras. Den andra värderingen är ”*arbeta med ständiga förbättringar*” vilket innebär att verksamheten ständigt strävar efter att förbättra sina processer och arbetssätt utifrån en medvetenhet om den konkurrensutsatthet organisationen befinner sig i. Fördelaktigt är att arbeta med ständiga förbättringar utifrån konkreta och effektiva verktyg som skapar struktur och möjlighet till analys samt utvärdering. Att arbeta med ständiga förbättringar kan beröra stora som små förbättringar, oavsett eftersträvas högre kvalitet till en lägre kostnad (Bergman & Klefsjö, 2020).

2.7.5.1 Vision

Det är väl bekräftat inom forskningen att en tydlig, välformulerad och meningsskapande vision skapar drivkraft i organisationen. Visionen ska handla om hur organisationen bidrar till att göra skillnad för andra (Bergman & Klefsjö, 2020). Visionen syftar till att rikta organisationens tänkande och görande för att på så vis sträva mot det gemensamma. Fokus är på vad som komma skall och önskvärt är att detta sker utifrån kundens behov. Strävan mot måltillstånd bidrar till att insatser som görs inom organisationen fokuseras mot fastställda behov och inte på antaganden och åsikter (Rother, 2013).

2.7.5.2 Välmående organisation

En organisation som ska lyckas bli framgångsrik på lång sikt måste både tillfredsställa sina nuvarande kunder samtidigt som det skapas förutsättningar för att göra framtida kunder nöjda, vilka troligen kommer ha andra förväntningar än vad dagens kunder har (Bergman & Klefsjö, 2021). Kunder föredrar i allt högre utsträckning att köpa varor och tjänster från företag som bedriver hållbart verksamhet. Hållbarheten innefattar såväl miljö som klimatfrågan men också hållbara och långsiktiga relationer med kunder och medarbetare (Francke & Nilsson, 2017). En utmaning som föreligger hos många organisationer är att verksamheter är utspridda över olika geografiska delar och därmed behöver de hitta samspel, stabilitet och tillit för att skapa hållbara relationer (Söderlind, 2020).

Hallencreutz et al. (2020) antar att det finns ett samband mellan medarbetarengagemang, positiva kunduppfattningar, ekonomisk hållbarhet och välbefinnande. Bergman & Klefsjö (2020) menar att det finns gott om empiriska bevis som bekräftar det positiva sambandet mellan medarbetarengagemang och kundnöjdhet. För att organisationer ska ha chans att följa med i utvecklingen framåt menar de även att det krävs en stark organisationskultur som präglas av helhetstänk och systematik. Organisationer behöver komma bort från kortsiktiga framtidsutsikter där ekonomin ofta står i fokus (Bergman & Klefsjö, 2020). Även i SQMA:s (Deleryd, 2018) rapport betonas att organisationer idag inte enbart kan se finansiella mål som det primära, även den sociala och miljömässiga hållbarheten behöver vara i fokus för att skapa ett cirkulärt tänkande och möta framtida kundbehov. Hallencreutz et al. (2020) betonar dock att ekonomisk hållbarhet är en förutsättning och drivkraft för social och miljömässig utveckling.

3 Metod

I kapitlet beskrivs den metod som använts för genomförande av uppsatsen. Inledningsvis presenteras utgångsläget, därefter genomförandet och slutligen etiska aspekter.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Uppsatsen utgår ifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt då vi ville samla in data för att öka vår förståelse för begreppet agil utifrån ledarens upplevelse och möjliggöra analys kopplat till respondentens förståelse. Syftet med hermeneutiken ses vara att ta reda på *vad* något innebär och *varför* det är så. Forskarens förståelse ligger till grund för tolkning av respondenternas svar och den hjälper forskaren att ta reda på *varför* (Nyström, 2012).

Genom att granska och vara medveten om sin egen förståelse kan forskaren hantera respondenternas uppfattningar och tolkningar och på så sätt kan forskaren bättre göra en mer neutral tolkning, det vill säga inte påverka resultatet i lika hög grad på grund av sina egna verklighetsuppfattning (Nyström, 2012). Tolkningsarbetet som forskaren gör brukar likställas genom att förståelse fördjupas hela tiden och blir ett nytt läge för kommande tolkning. Det kan även liknas vid en hermeneutiks spiral där förståelsen och tolkningen för något hela tiden utvecklas och kan till synes se ändlös ut (SBU-rapport, 2013).

Vi som författare är medvetna om att vår förståelse har inverkan på utformning av uppsatsen vad gäller bland annat litteraturstudie, intervjuguide och hur vår tolkning av empiri och redovisning av resultat kan präglade vårt forskningsobjekt och eventuellt även färga studien.

3.2 Vetenskaplig ansats

Teorier används i syfte att utforska och klargöra för den kontext författaren arbetar med. Den består bland annat av modeller, hypoteser och begrepp. I regel utvecklas teorier på ett induktivt eller deduktivt sätt (Rienecker & Jörgensen, 2018). Vid ett induktivt angreppssätt på teorin dras generella slutsatser utifrån den data som undersökts och ett konkret problemområde undersöks på ett utforskande metodik sätt. Uppsatser som utgår från i induktiv ansats försöker ta avstamp i det som uppkommer under resans gång och författaren har ingen på förhand specifikstrategi för hur analys kommer gå till eller förutfattad mening om hur fenomenet kommer framstå (Rienecker & Jörgensen, 2018).

Vid deduktivt angreppssätt på teorin utgår forskaren från redan existerande hypoteser, teorier eller begrepp som undersöks metodiskt och empiriskt. Forskaren har redan på förhand en bestämd strategi för analys (Rienecker & Jörgensen, 2018). Den deduktiva strategin brukar vara förknippad med kvantitativ forskning och den induktiva med kvalitativ forskning. Bryman (2018) menar dock att förhållandet mellan strategierna inte alltid är helt distinkt, utan att de snarare bör ses som tendenser forskningen dras åt. Datainsamlingsmetoden för denna uppsats ses ligga närmare induktiv strategi men då vi utgick ifrån litteratur och redan på förhand hade en strategi för genomförandet, insamling av empiri och analys samt att intervjuguiden är semistrukturerad ses uppsatsen vila mot en abduktiv ansats (Bryman, 2018). Vid abduktiv ansats skiftar forskaren mellan teori och empiri och letar efter rimliga förklaringar och beskrivningar, vilket i sin tur leder till nya frågor som behöver utforskas och besvaras. Den viktigast frågan för forskaren att förhålla sig till är graden av öppenhet vid datainsamlingen. Antigen kan det redan på förhand vara bestämt vilken information som ska samlas in eller så kan man vara öppen för att samla in ny information under tidens gång om

nya frågor väcks som inte fanns med i beräkningarna vid forskningens start (Larsen, 2018). Den abduktiva och induktiva ansatsen kan således vara svåra att tydligt särskilja. Vad som styrker resonemanget om att uppsatsen utgått från abduktiva ansatsen är den teoretiska referensram som byggde upp till en förståelse för agil utifrån litteratur. Detta kopplades sedan samman och sattes i relation till vad respondenterna återberättade i syfte att förstå respondenternas resonemang och förståelse för agil (Bryman, 2018).

3.3 Författarnas förförståelse och utgångsläge

Under utbildningens gång och utifrån den litteratur vi tagit del av är det slående hur vi ständigt återkommer till den allt snabbare förändrings- och utvecklingstakt som organisationer ställs inför. Vi har även insett betydelsen av ett engagerat ledarskap och hur det skapar förutsättningar för organisationens framgång. När vi spånade på lämpliga ämnen för uppsatsen och sedan började läsa på kring ämnen och begrepp som forskare såg som potentiella utvecklingsområden kom vi i kontakt med begreppet "agil". Begreppet väckte vår nyfikenhet då vi såg en tydlig koppling till grunden i den utbildning vi läser, förändringstakten i världen samtidigt som det betonade ledarskapets betydelse för organisationers framgång. När vi läste in oss på området agil såg vi att ordet förekom i alltmer senare daterad litteratur. Vi ställde oss då frågan om det är ett modeord eller är det ett etablerat ord inom forskningen.

Vi upptäckte även att SIQ (2022a) hade utsett "Agil organisation" som ett område i behov av kunskapshöjning och forskning. År 2018 sammanställde SQMA även rapporten "Organisationers främsta utmaningar- En studie med fem års horisont", (Deleryd, 2018) där 500 olika organisationer fått ranka ett antal kategorier med utmaningar och hur väl organisationen kommer kunna möta dessa. Här belyses att nya krav ställs på organisationers processer där en stabil grund ses som förutsättning snarare än ett hinder för att lyckas ställa om. Frågan är bara hur ledaren skall möta denna ständigt pågående utveckling och anpassning till de nya förutsättningarna som ges (Deleryd, 2018). När vi läste detta väcktes en nyfikenhet och var en av anledningarna till det valda forskningsområdet för uppsatsen.

När vi gick in i detta arbete hade vi som författare tidigare kommit i kontakt med ordet agil i olika arbetssammanhang men ingen av oss hade djupare förståelse för innebörden. Inledningsvis hade vi därmed en begränsad förförståelse varpå en litteraturgenomgång gjordes för att få ordet agil i ett sammanhang och på så vis kunna tolka och förstå vårt studieobjekt genom arbetet.

3.4 Litteraturgenomgång

Syftet med litteraturgenomgången var att fastställa vad som redan undersökts inom området. På så sätt ramade vi som författare in forskningsområdet, skapade en bakgrund och rättfärdigade varför ämnet var av intresse att undersöka vidare (Bryman, 2018).

Vid litteraturgenomgången sökte vi i flera olika databaser för att finna forskning, avhandlingar och digitala böcker. Bland annat använde vi oss av ProQuest Social Sciences, ScienceDirect, SCOPUS, Web of Science. Sökord var exempelvis: "agil", "agil organization", "agil organization AND management", "agil organization AND leader", "agil AND rapid change", "leader AND rapid change". Ibland begränsade vi oss till 10 år, men sökträffen var redan riktad och väl avgränsad och forskning inom detta område ses idag inte vara utbrett utan snarare på frammarsch. Då publicerad forskning ses vara liten har vi även sökt via

referenslista i forskningsstudier för att komma åt bredare forskning som ses beröra samma ämne.

Vi vände oss även till våra lokala bibliotek och sökte upp böcker som skrev om begreppet agil alternativt att ordet nämndes i innehållsförteckning eller beskrivning av boken.

Dessutom tog vi personlig kontakt med SIQ (personlig kommunikation, 16 februari 2022) som tipsade om relevant litteratur, forskning och avhandlingar.

3.5 Datainsamlingsmetod

Vi har genomfört en kvalitativ intervjustudie. Fördelen med en kvalitativ metod anses ligga i möjligheten att fånga upp respondentens egen åsikt, upplevelse och erfarenhet i en dialog (Bryman, 2018).

Majoriteten av kvalitativa forskare betonar vikten av att teorin är något som kommer ur data. Forskningen bör snarare ses som en teorigenerering än en teoriprovning. Målsättningen med den samhällsvetenskapliga intervjun är att få fram information från respondenten om exempelvis attityder, värderingar och åsikter (Bryman, 2018).

Begreppet agil ses vara upp till betraktaren att förhålla sig till utifrån egen erfarenhet och kunskap. För att möjliggöra en intervju med fokus på ledarskap i en föränderlig värld utifrån kännetecknen för agil organisation valde vi att strukturera intervjuguiden (se bilaga 1) utifrån åtta områden som låg till grund för de semistrukturerade intervjuerna som genomfördes. Fördelaktigt med de semistrukturerade intervjuerna ses vara de generella och öppna frågeställningar som syftar till att inte begränsa eller inskränka respondenten och i stället ges inblick i deras syn och erfarenhet på undersökningsobjektet (Bryman, 2018). Enligt Bryman (2018) passar öppna frågor bra när forskaren undersöker nya områden eller områden som forskaren inte är helt insatt i. Fördelen med att ställa öppna frågor är att respondenterna kan svara med sina ord, frågorna leder inte respondenternas tankar åt ett visst håll, samtidigt och ger möjlighet att förstå respondenternas kunskapsnivå och tolkning i en viss fråga. Dessutom kan öppna frågor ge utrymme för överraskande eller oväntade svar. Nackdelar med öppna frågor är att det är tidskrävande, både vid själva intervjusituationen men också vid transkribering och kodning av svar. Dessutom kräver öppna frågor mer av respondenterna samtidigt som det finns en risk att vi som håller i intervjun inte ställer frågorna på samma sätt vid varje intervju, vilket i sin tur kan påverka resultatet (Bryman, 2018).

3.6 Intervjuguidens struktur och utformning

Semistrukturerade intervjuer förutsätter att forskaren på förhand har strukturerat teman som intervjun ska behandla samtidigt som det finns möjlighet för respondenten att besvara frågorna på sitt sätt. Intervjuguiden fungerar som stöd vid intervjun och frågorna behöver inte strikt följa ordningen i intervjuguiden. Dessutom har forskaren möjlighet att frångå intervjuguiden och komplettera eller fördjupa frågor som är av intresse för undersökningsområdet. Därmed är intervjuprocessen flexibel (Bryman, 2018). Det viktigaste är att frågorna ger forskaren möjlighet att förstå hur respondenterna upplever "sin värld" utifrån det studerade området (Bryman, 2018).

Nedan följer en redogörelse för hur intervjuguiden i denna uppsats var uppbyggd, se bilaga 1. Intervjuguiden var strukturerad utifrån åtta områden. De tre inledande områdena var mer övergripande kring begreppet agil, ständiga förbättringar och innovation samt stabilitet och anpassningsförmåga. Vidare följde fem kännetecknen som relaterar till agil organisation; Kund- och användarcentrering, Självständiga arbetsgrupper, Praxisgemenskap, Ett stödjande ledarskap samt En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen. Dessa beskrivs mer nedan.

- Kund- och användarcentrering: i detta kännetecken ville vi förstå organisationens relation till kunderna, hur de involverades i varu- eller tjänsteutvecklingen och hur organisation arbetade för att öka medarbetarnas möjlighet att arbeta med kunden i centrum.
- Självständiga arbetsgrupper: kännetecknet berör delaktighet och vi ville framför allt förstå hur organisationen arbetade med arbetsgrupper, deras grad av självständighet och vad organisationen såg som betydelsefullt för att skapa ändamålsenliga arbetsgrupper.
- Praxisgemenskap: kännetecknet var fokuserat till lärande och informationsspridning inom organisationen, vilka i sin tur berörde strukturen för beslutsfattande.
- Ett stödjande ledarskap: i detta kännetecken ville vi få en förståelse för hur ledaren såg på sin roll i organisationen och hur ledaren agerade för att leda organisationen i önskvärd riktning. Vi ansåg också att det var av betydelse att försöka förstå hur ledaren höll sig uppdaterad om vad som sker i omvärlden och hur dessa kunskaper sedan omsattes i den egna organisationen.
- En bärande och meningsfull idé: kännetecknet syftade till att förstå hur stor vikt organisationen satte i sin vision, vad vision betydde för dem och hur de arbetade för att medvetandegöra den i och utanför organisationen. Även begreppet hållbarhet berördes då det relaterade till visionen och vi ville förstå vad begreppet betydde för respondenterna.

3.7 Urval

Hur forskaren väljer ut personer som ska delta i studien påverkar vilken typ av undersökning det blir. Vid kvalitativa studier är statistisk generalisering inte ett mål i sig, vilket innebär att det går att använda sig av icke-sannolikhetsurval. Dock är det av betydelse vid kvalitativa studier att det finns ett överföringsvärde, det vill säga att den forskning som görs är relevant för andra grupper än endast de som deltar i studien (Larsen, 2018). Överföringsvärdet stärks om undersökningen är väl förankrad i teori och annan forskning samt har hög grad av validitet och reliabilitet (Larsen, 2018).

I denna uppsats har ett bekvämlighetsurval tillämpats, vilket innebär att forskaren vänder sig till personer som finns tillgängliga för forskaren. Bryman (2018) menar att det kan vara godtagbart att använda bekvämlighetsurval *“...då man genom en tillfällighet får möjlighet att samla in data från ett urval av respondenter, en möjlighet som man inte tycker sig ha råd att missa”* (s. 244). Mer specifikt tillämpades snöbollsmetoden som kan ses som en form av bekvämlighetsurval, vilket i sin tur är en form av icke-sannolikhetsurval. Metoden karaktäriseras av att forskaren kontaktar personer med god kunskap inom det studerade ämnet, som i sin tur kan tipsa om andra relevanta personer att kontakta (Larsen, 2018). I vårt fall tog vi kontakt med en person på SIQ (personlig kommunikation, 16 februari 2022) som hade möjlighet att hjälpa oss med kontaktuppgifter till personer i organisationer som fått kvalitetsutmärkelse. Urvalet baserades på att vi ville intervjua personer som var högt uppsatta ledare eller ansvariga för drivandet av arbetet mot att erhålla kvalitetsutmärkelserna *“Utmärkelsen Svensk Kvalitet”*, *“Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola”* eller erkännandemottagande av SIQ. Anledningen till att vi även ansåg det vara representativt att intervjua personer som var ansvariga för kvalitetsarbetet var på grund av att de var ansvariga för utvärderingsunderlaget när organisationen fick utmärkelse från SIQ. De hade inte kunnat arbeta med underlaget utan nära samarbete med högsta ledning. Därav ansåg vi att de var så pass högt uppsatta i organisationen och insatta i ämnet att de kunde representera

organisationen. Både utmärkelserna och erkännandemottagandet utgick ifrån samma grund där SIQ's managementmodell utgjorde basen i kvalitetsskattningen. Den belyser viket av ett strukturerat och långsiktigt kvalitetsarbete där organisationer utvärderas utifrån hur väl kultur, struktur och systematiken i kvalitetsarbetet efterföljs modellen (SIQ, 2022b, 2022c). Vi ansåg att dessa två faktorer (högt uppsatt ledare eller ansvarig för kvalitetsarbete och utmärkelse/erkännande från SIQ) var en form av kvalitetssäkring för att säkerställa att de respondenter vi intervjuade låg i framkant inom kvalitetsområdet.

Vi mejlade ut förfrågan om deltagande i intervju (se bilaga 2) till 11 personer. Första veckan fick vi svar från fyra personer som vi bokade in intervjuer med samt en person som direkt återkopplade att tid ej fanns till deltagande. Efter en vecka skickade vi ut ett påminnelse mejl till de som inte återkopplat och fick då ytterligare två intervjuer inbokade. Totalt har vi i denna uppsats intervjuat sex av 11 tillfrågade. Vid en av intervjuerna var det två personer från organisationen som deltog men i uppsatsen benämns de som en respondent. I samband med förfrågan om deltagande vid intervju fick respondenterna information om vilka områden intervjun skulle beröra (Kund- och användningscentrering, Självständiga arbetsgrupper, Praxisgemenskap, Ett stödjande ledarskap samt En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen) men de fick inte intervjuguiden på förhand. Därmed hade de inte möjlighet att förbereda sig nämnvärt.

3.8 Genomförande

Vi valde att göra en pilotstudie på en person som inte motsvarade vårt urval men som ses representera den ledningsnivå som uppsatsen riktade sig till. Pilotstudien syftade till att testa och ge oss möjlighet att justera i intervjuguiden innan vi gjorde intervjuerna i skarpt läge. Detta gav oss ökad medvetenhet i vilken ordningsföljd vi skulle ställa frågorna och hur testpersonen reagerade på vissa frågor. Efter genomförd pilotstudie fick vi konstruktiv återkoppling som gav oss möjlighet att förtydliga vissa frågor (Bryman, 2018).

Alla sex intervjuer genomfördes digitalt via Teams och vi båda författare medverkade på samtliga intervjuer. Den ena av oss höll i intervjun och den andra förde anteckningar och flikade in när förtydligande behövdes eller följdfråga var aktuell. Vi hade samma upplägg och roller på alla intervjuer i syfte att göra så likt som möjligt och på så vis stärka reliabiliteten. Vid genomförandet av intervjuerna tog samtliga mellan 50 och 70 minuter.

Vi ansåg att fördelarna med digitala intervjuer var övervägande fysiska intervjuer då de personer vi ville intervjuas var utspridda över olika delar av landet, vilket hade gjort det allt för tidkrävande att besöka respondenterna. Vi trodde även att det skulle vara större sannolikhet att respondenterna kunde frigöra tid för intervjun om vi genomförde den digitalt och skulle skapa större flexibilitet. Bryman (2018) skriver att användandet av digitala intervjuer har ökat bland kvalitativa forskare som genomför semistrukturerade intervjuer. De liknar i stort sett en situation där personer träffas ansikte mot ansikte, det ger ökat utrymme för flexibilitet vad gäller tidpunkt och dessutom uppenbara besparingsmöjligheter vad gäller tid och pengar. Dessutom menar Bryman (2018) att det inte finns något som tyder på att det skulle vara svårare för intervjuaren att skapa en tillitsfull relation vid digital intervju än vid ett fysiskt möte.

Med godkännande från respondenterna valde vi att spela in intervjun för att möjliggöra så bra transkribering som möjligt. Bryman (2018) menar att kvalitativa forskare ofta är intresserade av både *vad* som sägs och *hur* det sägs av respondenterna. Inspelningen gav oss därmed möjlighet att följa upp intressanta aspekter som uppkommer i intervjun. Dessutom ökade det

sannolikheten att vi som intervjuare var mer fokuserade på samtalet istället för att föra anteckningar. Vi var medvetna om att inspelningen kunde påverka intervjuens kvalitet och i värsta fall medföra att intervjun inte blev så intressant eller djupgående som önskats på grund av att respondenternas bekvämlighet i intervjusituationen kunde påverkas i och med medvetenheten om att deras svar kommer att spelas in (Bryman, 2018). Vår upplevelse är inte att bekvämligheten påverkats i detta fall.

Lyssnandet är en viktig del av intervjun och det handlar om att uppmärksamma både vad som sägs men också vad som inte sägs av respondenterna. För oss som intervjuare handlade det om att vara aktiva men inte påträngande (Bryman, 2018). Creswell och Creswell (2018) belyser vikten av att respektera och avbryta så lite som möjligt samt att undvika ledande frågeställningar. Vi var även noggranna med att påminna oss om vår förförståelse så att den inte färgade begreppet utan att respondenten fick prata fritt utifrån sin organisation. Efter att intervjun var genomförd delade vi upp intervjuerna mellan oss och transkriberade dem löpande.

3.9 Analysmetod

Efter transkribering skrev vi ut alla intervjuer och tematisera materialet fysiskt och delade upp materialet utifrån ordningsföljden i intervjuguiden

- Agil
- Ständiga förbättringar och innovation
- Stabilitet och anpassningsförmåga
- Kund- och användningscentrering
- Självständiga arbetsgrupper
- Praxisgemenskap
- Ett stödjande ledarskap
- En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen

Vi noterade hur många respondenter som hade likvärdiga antaganden och identifierade även saker som kunde vara av intresse och som utmärkte sig från mängden. Därefter granskade vi likheter och skillnader i respondenternas givna svar som stod för vårt resultat. Utifrån detta analyserade vi sedan resultatet genom att koppla respondenternas svar till teorin. För att öka transparensen i resultatet och stärka eller visa på motsättning kopplat till syftet valde vi i resultatredovisningen att ange hur många av respondenterna som var inkluderade i påståendet detta sammanfattades i en tabell, se bilaga 3.

Vi var måna om de etiska aspekterna i arbetet och av den anledningen undvek vi att detaljredovisa vissa saker ifrån intervjuerna eftersom det skulle möjliggöra identifiering av respondenter. Skulle vi istället "avidentifierat" citaten genom att ta bort känsliga data fanns risken att de skulle sättas ut sitt sammanhang och tappa sitt kärnsyfte.

3.10 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet var viktiga aspekter att förhålla sig till och ha i åtanke hela forskningsprocessen igenom. Validiteten berör forskningens giltighet samt relevans och reliabiliteten relaterar till noggrannhet och pålitlighet (Larsen, 2018).

3.10.1 Validitet

Inom kvalitativ forskning handlar validiteten om bekräftbarhet, trovärdighet och överförbarhet. Bekräftbarheten handlar om i vilken grad forskaren undersöker det som ska

undersökas. Det kopplar an till att datainsamlingen är relevant för studiens syfte så att slutsatserna som dras blir sanna. Trovärdigheten handlar om huruvida forskarens tolkning av det studerade området är giltigt, det vill säga om de tolkningar forskaren gjort är trovärdiga. Överförbarheten handlar om hur de forskningsrön som framkommer går att överföra till andra grupper än enbart den grupp som deltog vid undersökningen (Larsen, 2018).

Bekräftbarhet, trovärdighet och överförbarhet kan kopplas till intern och extern validitet. Den interna validiteten handlar om samstämmigheten mellan forskarens undersökning och de teoretiska referensramarna (Larsen, 2018; Yin, 2018). Detta innebär att det forskaren observerar ska överensstämma med hans teoretiska idéer (Bryman, 2018). Den externa validiteten handlar om överförbarhet av forskarens undersökning och om slutsatserna säger något om andra sociala sammanhang än just de som forskaren studerat. Den handlar även om vilken utsträckning studiens resultat kan generaliseras till andra miljöer och situationer (Bryman, 2018; Larsen, 2018; Yin, 2018). Detta kan dock utgöra en svårighet inom kvalitativa studier i och med att forskningen exempelvis baseras på begränsade urval (Bryman, 2018).

Validiteten bör bedömas i alla faser av undersökningen, det vill säga i planering och utformning av intervjuguiden, datainsamling, dataanalys och tolkning (Larsen, 2018). Larsen (2018) menar att det kan vara svårt att säkra hög validitet. Det går dock genom att noggrant beskriva de saker som uppkommit under studiens gång, redogöra för de utmaningar man ställts inför och på ett transparent sätt redovisa för hur vi bemött dem. Att vara kritiskt under forskningsprocessen stärker validiteten (Larsen, 2018). Creswell och Creswell (2018) belyser vikten av att vi som författare ska stå neutrala och transparent lyfta fram både det som stärker det egna forskningsobjektet och även sådant som inte gör det men är av relevans för studien. För oss har det varit en utmaning att hitta relevant forskningsbaserad litteratur. Därav har vi behövt använda oss av källor med begränsad forskningsevidens. Vi har då varit noggranna med att försäkra oss om att de ändå är upprättade av trovärdiga organisationer eller personer som är etablerad inom området.

3.10.2 Reliabilitet

Reliabiliteten kopplar an till forskningens noggrannhet och pålitlighet. I kvalitativa studier är det en utmaning att säkra hög reliabilitet eftersom det inte går att upprepa exakta samma studie flera gånger och få exakt samma resultat (Bryman, 2018; Larsen, 2018). Vid exempelvis intervjuer påverkas respondenten av situationen och vid upprepning hade eventuellt ett annat resonemang förts (Larsen, 2018).

I kvalitativa studier relaterar även reliabiliteten till trovärdighet och genomsiktlighet. Trovärdigheten kopplar an till att datainsamlingen gjorts på ett systematiskt sätt som överensstämmer med de förutsättningar som funnits (Larsen, 2018). Det handlar också om att vi som författare är överens om tolkning av vad vi iakttagit och uppfattat under exempelvis intervjun (Bryman, 2018). Även genomsiktligheten är viktig, det vill säga att forskaren har beskrivit metod för datainsamling och analys på ett transparent och noggrant sätt. Det är just genom att vara noggrann vid datainsamling som forskaren kan bedöma att reliabiliteten blir så hög som möjligt (Larsen, 2018).

För oss som forskare relaterar reliabiliteten och validiteten till stor del till att vi på förhand har en förförståelse för ämnet som studeras, vilket ligger till grund för val av litteratur samt vilken typ av teori vi väljer att använda i arbetet. Teorin i sin tur ligger till grund för analysen

av den insamlade empirin. För att skapa trovärdighet och därmed säkra hög validitet har arbetet byggts upp med tydlig koppling till litteraturen. För att säkra hög reliabilitet har metodavsnittet beskrivits tydligt vad gäller både datainsamling och analysmetod.

3.11 Kritik mot kvalitativ forskning

Den vanligaste kritiken mot kvalitativa studier är att de många gånger är subjektiva och bygger på forskarens ofta ostrukturerade uppfattningar om vad som är viktigt och signifikant för studien. Även det nära och personliga förhållande som kan uppstå mellan undersökningspersoner och forskare inkluderas i denna kritik (Bryman, 2018).

Kritik mot kvalitativ forskning grundar sig också i svårigheterna med att replikera en studie. Forskaren själv är det viktigaste verktyget vid insamling av empiri, vilket innebär att forskaren avgör vad som är viktigt och vad som redovisas i resultatet. Dessutom kan forskarens egenskaper och personlighet påverka undersökningspersonerna i kombination med att undersökningen ofta är ostrukturerad (Bryman, 2018). Viss kritik riktas också mot svårigheter med att generalisera forskningsresultaten samt mot bristande transparens i hur forskningen utfördes. Ibland är det en utmaning att exempelvis förstå hur forskaren rent konkret kommit fram till sina slutsatser och vad urvalet av undersökningspersoner baserats på (Bryman, 2018).

3.12 Etiska aspekter

En förutsättning för att kunna bedriva forskning är att det finns ett grundläggande förtroende för den forskning som bedrivs. Forskaren förväntas genomföra sin forskning utifrån god etik som genererar hög kvalitet och gör forskaren fri från yttre påverkan och egna eller en speciell grupps intressen (Vetenskapsrådet, 2017). Etik relaterat till forskning berör forskningens innehåll och hur forskaren förhåller sig till uppgiften (Vetenskapsrådet, 2021). Grundläggande etiska aspekter för god forskning berör deltagarnas frivillighet, konfidentialitet, anonymitet och integritet. I denna uppsats har det tagits särskild hänsyn till nedanstående principer (Bryman, 2018):

- Informationskrav - Vi har noggrant informerat respondenterna om syftet med studien och varför vi undersöker det vi vill undersöka, vad respondenternas deltagande innebär och vilka moment som kommer ingå. Vi har också informerat om att deltagandet är frivilligt och att de när som helt under intervjuens gång får avbryta utan angiven orsak.
- Samtyckeskrav - Respondenterna har givit sitt samtycke till deltagande och de har blivit informerade om vad som krävs av dem.
- Konfidentialitetskravet - Respondenternas deltagande liksom redovisning av resultat sker anonymt. Given information om organisationen förvaras så att obehöriga ej kommer åt det.
- Nyttjandekrav - Informationen som samlas in till uppsatsen har endast använts till denna uppsats.

4 Resultat och analys

Nedan följer en redogörelse av det resultat uppsatsen belyser utifrån intervjuerna, detta kopplar i löpande text an till analysen. Varje stycke avslutas med en sammanfattning.

4.1 Agil

Samtliga respondenter hade hört talas om begreppet agil och fyra av dem kunde utveckla begreppet kopplat till sin organisation. De talade i termer av

- modeord
- förmåga att snabbt ställa om
- möjlighet att anpassa
- att ligga steget före
- en metod som kan anpassas riktat mot ens egna organisation
- förhållningssätt till förändring
- möjlighet att möta utmaning
- förmåga att utmana egna föreställningar och det vi tror oss veta

Respondenternas sätt att beskriva begreppet agil går i likhet med varandra men det finns ändå olika nyanser i innebörden. Respondenternas samlade beskrivning av begreppet agil har stora likheter med hur Worley et al. (2014) beskriver agilitet som en dynamisk förmåga som bidrar till att organisationen på ett effektivt, tidssparande och hållbart sätt kan respondera till förändringar som sker i omgivningen. Vad som skiljde respondenternas beskrivning från Woleys et al. (2014) beskrivning var att respondenterna inte nämnde effektivitet.

Fem respondenter såg flexibilitet som kärna i begreppet när det talade om agil organisation. Al-Ghussein Norrman (2021) betonar att flexibilitet är ett nyckelord för framtidens ledande organisationer. Ingen av respondenterna uttryckte att de använde ordet agil som ett vedertaget begrepp i deras organisation. De betonar snarare vikten av att använda begrepp som samtliga i organisationen förstod för att minimera risken för feltolkning. Samtliga beskrev att det är viktigare att lägga fokus på att tala om vad de åstadkommer och hur de gör det, än vilket begrepp de använder. Likvärdigt med litteraturen beskriver respondenterna olika betydelser av begreppet agil (Aghina et al., 2015; Rigby et al., 2018; Wolpers, 2019).

“...i våran organisation har det blivit viktigt med att ha en väldigt tydlig begreppsdefinition, att vi faktiskt delar definiering av olika begrepp. Risken med modeord är att det finns väldigt många olika betydelser.” (Respondent 1)

Citatet går att likställa med vad Söderlind (2020) belyser som en utmaning med agilitet. Det kan uppfattas som ett modebegrepp vilket kan bli problematiskt för organisationen att förhålla sig till, då det kan ses som ett tillägg på redan befintlig styrkultur. Ytterligare en respondent kommenterade utmaningen med begreppet agil

“Jag tror att man har sett agil som ett hot i samhället i stort, det är min känsla. Vi måste vara snabba, annars kommer vi tappa. I stället för att, det händer mycket nu, vi har chans att påverka och göra nytt, så känns det litegrann som vi måste hänga med och det här blir jobbigt ” (Respondent 2)

Citatet belyser att agilt kan ses som ett hot bekräftas i litteraturen då det förekommer meningsskiljaktigheter om agil organisation är en möjlighet eller utmaning (Hallin &

Karrbom Gustavsson, 2019; Söderlind, 2020 Worley et al., 2014). Kanske beror detta på vad Söderlind (2020) menar om att agil har kommit att bli ett vardagligt uttryck, vilket vi kan koppla till att samtliga respondenter var medvetna om ordet men det har något olika betydelse för dem. Detta går i likhet med de ledare som Söderlind (2020) intervjuat och beskriver då att begreppet agil har olika innebörd för dem. En tydlig skillnad som dock kan ses är att respondenterna i denna uppsats lägger betoning på förändring och i Söderlinds (2020) studie belyses medarbetarengagemang och att arbeta med kunden i centrum.

Denning (2018) beskriver att många av de stora framgångsrika IT- företagen inte använder etiketten "Agil" för att beskriva hur de arbetar. Med tanke på att agil har sitt ursprung ur IT-branschen och att företag inom den sektorn, trots allt inte definierar sig som agila är det inte förvånansvärt att respondenterna inte använder etiketten. Även utifrån vad Dingsøyr et al. (2012) talar om tros det agila ha blivit ett populärt begrepp och som även Ågerfalk et al. (2009) menar ses det finnas en kunskapslucka i hur det agila anpassas till att genomsyra hela organisationen. Även Pulakos et al. (2019) menar är det svårt att hitta en samlad begreppsdefinition med ordet agil, vilket bekräftas av samtliga respondenter. Pulakos et al. (2019) belyser även att enkelhet och tydlighet är viktiga faktorer i agil organisation, vilket också respondenterna ses värdesätta med tanke på val av begrepp.

Två av respondenterna gav bildliga liknelser med hur de ser på begreppet agil. Den ena sade

"Det här väl ungefär som om du tänker ett gigantiskt kryssningsfartyg med 6000 passagerare på 4000 är besett i besättningen och när de ser ett hot och hinder. Så kan du skrika hur mycket de vill att vi måste svänga höger med det kommer inte hända någonting för de kommer att passera flera kilometer innan den här båten reagerar. Vi har ju som styckat ner det här i en liten kustflottan med 100 stycken små segelbåtar som är snabbbrörliga och vi har den strukturen. När vi ser ett hot och hinder så bara vrider vi på ratten och så svänger vi. Det blir som inte alls som stressituation." (Respondent 2)

En annan beskrev det som

"Ska vi nu segla ett skepp snabbt i natten över ishavet får du fråga dig själv. Vill du ha en person som spanare efter isberg eller många. Vill du ha en person som kan gå fram till rodret, vara beroende av den, kanske blir sjuk eller har en dålig dag. Eller vill du ha många som skulle kunna göra något om vi ser ett isberg. (...)Vi vill ha så många kollegor som möjligt som "facear" marknaden och som kan upptäcka när något sker och samtidigt utrusta dem med förmågan att göra någonting. De behöver inte gå tre beslutsled bort för att göra en förändring. Där kan du någonstans materiellt räkna på vad det handlar om. Dvs korta beslutsvägar, fokus på värdeskapande långt ut där det spelar roll." (Respondent 3)

Liknande sätt att beskriva agil sågs även i litteraturen där bland annat Francke och Nilsson (2017) talar utifrån fiskstim och dess möjlighet till anpassning efter den förändring som sker i exempelvis i eller utanför den egna organisationen.

Sammanfattning av agil

Respondenterna bekräftar liksom litteraturen att det är svårt att sätta en definitiv innebörd av begreppet agil. Det är ett begrepp som samtliga kommit i kontakt med men ses använda det mer eller mindre i sin organisation. Med tanke på begreppets diffusa innebörd betonas snarare

vikten av att använda ord som samtliga i organisationen begriper sig på. Bildligt ses det finnas likheter i hur respondenterna beskriver begreppet med hur det beskrivs i litteraturen.

4.2 Ständiga förbättringar och innovation

Samtliga respondenter beskrev att förändring alltid har varit något som organisationer behöver förhålla sig till. De beskrev dock att förändringstakten går snabbare nu är tidigare. En av respondenterna sade

“(…) det går fort och det drabbar ju också, eller främjar oss, men det är något vi måste ta hänsyn till.” (Respondent 2)

Samtliga respondenter nämnde digitaliseringen som en av faktorerna som drivit på förändringstakten, dock ses detta inte idag som den främsta utmaningen. Vad de nämnde som nuvarande främsta utmaningen var dels kundens möjlighet att hålla sig uppdaterad på information men även de oroligheter som präglar omvärlden och därmed påverkar organisationen.

Under intervjuerna nämndes även faktorer som har fokus på hållbarhets- och demokratifrågor som pådrivande av förändringstakten. En respondent talade om förändringstakten

“det som är skillnaden nu är att det sker många genomgripande förändringar samtidigt. Det upplever vi som ganska stökigt.” (Respondent 3)

En annan respondent talade om utmaningen i form av

“(…) det ständiga sållandet, allt det här nya och fantastiska upptäckarglädjen som omvärlden står inför och samtidigt förhålla sig till det” (Respondent 1)

Vad citaten berör kan kopplas till hur Hallin et al. (2019) belyser den ökade förändringstakten som sätter press på strukturomvandlingen för ledarskap, organisering och produktion. SQMA (Deleryd, 2018) bekräftar också beroendeförhållandet mellan stabilitet och förändring för att hantera den snabba omställningen. Även Rother (2013) berör vikten av att vara medveten om vilken anpassning som kan komma att krävas för att nå den långsiktiga visionen.

Samtliga respondenter såg det som viktigt att hålla sig uppdaterad och systematiskt inhämta information genom omvärldsspaning som en del av arbetet med ständiga förbättringar. Exempel på hur detta gjordes var att

- Nätverka
- Läs information från rapporter, intern och extern hemsidan
- Ta in extern föreläsare
- Vara bland medarbetare i organisationen
- Ha kontinuerliga möten
- Delegera ut ansvarsområden till personer i organisationen för omvärldsbevakning

Jagstedt et al. (2021) talar om att nätverka och samverka utanför den egna organisationen för att på så vis uppmärksamma potentiella utmaningar. Nätverkandet kan användas som drivkraft för att utveckla organisationen och precis som respondenterna talade om att skapa riktning i förbättringsarbetet.

En respondent beskrev också att de fanns en medveten strategi om vad hen inte vill uppdatera sig om, i detta fall berörde det vad konkurrenter gör. Detta går att relatera till hur den agila

pyramiden (Worley et al., 2014) beskriver konkurrensfördelar som tillfälligheter inom agil organisation. Genom att identifiera, utveckla och implementera ligger organisationen i framkant och utmärker sig från konkurrenter. Det handlar om att kunna göra saker annorlunda och tro på organisationens egen förmåga (Worley et al., 2014).

Att hela tiden hålla sig uppdaterad sågs vara en självklarhet för samtliga respondenter vid arbete och upprättande av exempelvis verksamhetsplan. Hur respondenterna resonerade går i linje med det Jagstedt et al. (2021) talar om kring behovet av att hålla sig uppdaterad genom omvärldsspaning och interaktion för att ha möjlighet att arbeta utan exakt definierad plan och vara flexibel, vilket det agila eftersträvar. Fundin et al. (2017) ser också hur kontexten organisationen är verksam inom kan komma att påverka exempelvis dess kultur och därmed förutsättningar att driva förändring. Hur respondenterna arbetar med informationsinhämtning skulle kunna vara gynnsamt för att öka deras förståelse för den kontext de verkar inom och där med deras förutsättningar att arbeta med förändringar.

Tre av respondenterna belyste tydligt att förändring påverkar deras kunder i hög grad. Konsekvensen blir att organisationen behöver förhålla sig till förändringen för att kunna möta kundbehovet. Rother (2013) samt Bergman och Klefsjö (2020) belyser båda att förändringstakten och innovation ska genomföras utifrån kundens behov och inte ur organisationen eller ledningens behov. Att arbeta utifrån kundens behov är ett tydligt exempel på hur kunden sätts i centrum enligt hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020) samt hur Söderlind (2020) likställer agil organisation med att arbeta kundcentrerat.

Sammanfattning av ständiga förbättringar och innovation

Respondenterna är eniga i att förändring alltid varit något organisationer behöver förhålla sig till, skillnaden nu är att förändringstakten upplevs gå snabbare. För att vara innovativ behöver omvärldsspaning ske systematiskt och vara en del i arbetet med ständiga förbättringar. Förändringen påverkar kunderna och därmed även organisationens arbete eftersom det styrs av vad kunderna efterfrågar.

4.3 Stabilitet och anpassningsförmåga

Samtliga respondenter belyste hur stabilitet och anpassningsförmåga hänger samman och att stabiliteten är grundläggande för att vara anpassningsbar. En av respondenterna beskrev sambandet mellan de båda faktorerna som

“Vi uppnår långsiktig stabilitet genom kortsiktig anpassningsförmåga”
(Respondent 3)

Ytterligare tre respondenter talade om anpassningsförmågan som ett förhållningssätt. En av respondenterna beskrev att

“Anpassningsförmåga är väl just det enda arbetssättet som ska sitta i fingerspetsen
(...) det är just förhållningssättet till förändring” (Respondent 1)

En annan respondent belyste att

“Ska man vara snabbfotad då måste man ha full koll på vart man sätter fötterna.
Agil handlar ju om att vara snabbfotad (...) Vi vet vad som påverkar vad, vi vet
vad vi behöver uppnå för att liksom ta oss mot våra krav och visioner. Då kan vi
vara snabbbrörliga mycket mycket lättare” (Respondent 2)

Bazigos et al., (2015) menar att snabbhet och stabilitet korrelerar positivt med varandra och är betydande faktorer för organisationers prestationer och välmående. Såväl omvärlden som framtiden är svår att sia om och organisationer behöver vara snabbrikliga för att parera och nå hållbart tillväxt. Även Söderlind (2020) talar om begreppet snabbriklighet för att parera och nå hållbar tillväxt och menar att tydlighet och struktur ses ligga till grund för stabiliteten. Hur respondenterna beskrev att stabilitet skapar anpassningsförmåga kan kopplas till hur Janssen och Voort (2020) anser att byråkrati kan vara avgörande för att snabbt kunna reagera och anpassa verksamheten, vilket de menar kräver stabilitet.

Tre respondenter uttryckte att de såg stabilitet som en trygghet som skapar möjlighet att möta förändring, en uttryckte det som

“Att ha den stabilitet i det vardagliga skapar ett utrymme för att ta hand om det här som ploppar upp, som är helt nya trender, helt nya situationer” (Respondent 2)

Pulakos et al. (2019) beskriver stabilitet som ett psykologiskt tillstånd som skapas när individer känner trygghet i sina roller samt har förtroende för organisationen och ledningen, vilket återspeglas i intervjuerna. Söderlind (2020) betonar på hur förutsägbarhet bidrar till mindre osäkerhet. Även SQMA (Deleryd, 2018) talar om stabilitet som en förutsättning för att möta behovet av anpassning.

En respondent beskrev att

“Stabilitet är trygghet i att kunna möta förändringar och att fortfarande kunna klara av sin prestation. (...) Det handlar om att få upp förändringsdynamiken utan att strukturen går sönder. För mig är det stabilitet. Det gör att du kan fortsätta göra ungefär det du tänkt dig utan att ändra på allt.” (Respondent 3)

Citatet kan kopplas till hur agil i den agila pyramiden representerar förmågan att möta och omhänderta utmaning på ett effektivt sätt utan att det påverkar organisationens ursprungliga plan i allt för hög grad (Worley et al., 2014).

Fem respondenter likställer stabilitet med systematik. De menade att stabiliteten i grund och botten handlar om att ha en systematik i organisationen.

“(...) utvärdera hela tiden vad man gör innan man börjar byta, så varje beslut och åtgärd, faktiskt är understödd av någon typ av analys. Det är stabilitet för oss”.
(Respondent 1)

Vid respondenternas återgivning kring systematik och stabilitet ses en tydlig koppling till hur Bergman & Klefsjö (2020) belyser vikten av att inhämta information och analysera för att kunna basera beslut på fakta.

Samtliga respondenter såg dialog som en förutsättning för att skapa stabilitet. Stabiliteten i sin tur skapar en organisatorisk anpassningsförmåga vilket respondenterna belyste behövdes för att skapa delaktighet och engagemang. Utifrån resonemanget går det att dra paralleller till hur Pulakos et al. (2019) betonar vikten av att kommunicera transparent för att skapa stabilitet, så att medarbetarna kan fokusera på sitt arbete.

Samtliga respondenter menade att en platt organisationsstruktur skapar förutsättningar för att organisationen ska kunna ha hög anpassningsförmåga. Vad de lade vikt vid när de talade om platta organisationer är att beslut fattas så långt ut i organisationens som möjligt i så hög grad

det går. De involverade externa kunder och medarbetare i utveckling genom enkäter, dialog, framtagande av strategier och verksamhetsplaner. Även Wolpers (2019) förmedlar vikten av en agil organisationsstruktur som bör genomsyras av samarbete mellan medarbetare för att sudda ut hierarkierna.

Sammanfattning av stabilitet och anpassningsförmåga

Respondenterna betonade sambandet mellan hög grad av stabilitet och organisationens möjlighet till anpassning. Det ses vara viktigt med trygghet och tillit inom den egna organisationen som också kan syfta till att beslut fattas långt ut i organisationsstrukturen. Det ses också avgörande att kunna grunda beslut på fakta och för att kunna åstadkomma detta krävs systematik.

4.4 Kund- och användarcentrering

Samtliga respondenter betonade vikten av att förstå kunden och vad kunden vill uppnå. Det handlade om att se bortom det egna.

“Att ha ett fast grepp om hur kundernas värld ser ut och förståelse för hur den förändras.” (Respondent 3)

En respondent berättade om resan de gjort där de successivt har gått till att arbeta mer kundcentrerat

“Från början startade vi med en vision och affärsidé som vi själva tyckte var viktig (...) men nu är vi ute och försöker fånga in vad det är för förväntan våra kunder har” (Respondent 4)

Samtliga respondenter talade om betydelsen av långsiktighet och att inte optimera för kortsiktiga och tillfälliga framgångar. Hur respondenterna beskrev deras kundcentrerade arbete som bygger på långsiktighet går att koppla till vad Liker (2009) talar om när det gäller organisationens medvetenhet om att det i vissa lägen handlar om ett långsiktigt tänkande som sker på bekostnad av kortsiktigt ekonomiskt mål. Även Moran (2015) betonar vikten att göra resurser tillgängliga vid kundens efterfrågan och inte invänta årliga budgetanslag.

Samtliga respondenter beskrev hur de systematiskt arbetade med olika “verktyg” för att interagera med kunderna. De verktyg som framkom i intervjuerna var enkäter, direktkontakt med enskilda kunder samt olika typer av mer strukturerade mötesforum. Fem respondenter nämnde uttalat att de arbetade med kundenkäter. Tre av dessa fem respondenter beskrev hur de visuellt redovisade enkätsvaren för kund och samarbetspartners och på så sätt följer upp, vidtar åtgärder och utvärderar.

“Det är jättemycket dialog på olika sätt och inhämtande av fakta i enkäten”
(Respondent 2)

Samtliga respondenter beskrev hur dialog av olika karaktär var viktigt för att fånga in behov och kunna tillgodose kunden. Det handlade till stor del om att möta kunderna på deras hemmaarena. Det beskrevs många gånger ett oformellt möte med kunden men organisationen hade en medveten tanke bakom det.

Vid respondenternas återgivning gällande hur interaktion med kund sker kan kopplas till hur Söderlind (2020) menar att feedback är en betydelsefull faktor för styrning av arbetet framåt och menar att organisationer bör nyttja möjligheten att utveckla tillsammans med kund, då

det finns ett samband mellan organisationens snabbhet och närhet till kunden. Även Fundin et al. (2017) belyser vikten av att arbeta kontinuerligt, integrerat och medvetet med kunden. Francke och Nilsson (2017) påvisar vikten av att interagera organisationens olika styrsystem och granska resultat och mätetal på lång- och kort sikt. Detta görs för att skapa framgång där kommunikation är en förutsättning så att information om exempelvis kundkrav och organisationens processer sprids till berörda. Därefter finns förutsättning att decentralisera beslutsprocesser eftersom kommunikationsvägarna går snabbare och informationen blir mindre manipulerad. Att decentralisera beslutsprocesserna ger bättre förutsättningar att lösa problem där de uppstår och därmed öka kundtillfredsställelsen, vilket respondenterna gav intryck av att de fokuserade på (Francke & Nilsson, 2017).

Samtliga respondenter redogjorde för hur de arbetar med problemlösning. En respondent belyste just att

“Hands-on sättet, att flytta lösningen på problemet till just dom som upplever problemet” (Respondent 1)

Ytterligare tre respondenter betonade tydligt att om problem uppstår ska de lyftas direkt och inte invänta mer formellt forum eller liknande. De menade att det är viktigt att synliggöra problem tidigt för att minska risken att de eskalerar. En av respondenter beskrev hur de medvetet valt att ta bort en mötesform i syfte att främja direktdialog.

“Vi vill inte att de sitter och väntar på att ta upp något som ni ser som ett problem till nästa gång vi har ett möte. Om ni upplever att något är ett problem så förväntar vi oss att ni säger det omgående till den som är närmst” (Respondent 1)

Sammanfattning av kund- och användarcentrering

Respondenterna talade om att arbeta utifrån kundens perspektiv, vilket stärker antagandet om att de arbetar kundcentrerat. Detta ses också vara viktigt utifrån vad litteraturen säger som ett kännetecken för den agila organisationen. Respondenterna ger också uttryck för att förvalta och omhänderta inhämta information och fakta i syfte att utveckla den egna organisationen till att bättre möta kundbehov. De gör detta för att upprätthålla organisationens resultat både på lång- och kortsiktiga sikt. Respondenterna lyfter vikten av att lösa problem där de uppstår, vilket ses vara viktigt kännetecken i litteraturen för agil organisation.

4.5 Självständiga arbetsgrupper

Detta stycke är uppdelat i tre underrubriker som efterliknar stycket i teoridelen i syfte att underlätta läsningen; Mandat och befogenheter, Motivation och Uppbyggnad av arbetsgrupper.

Mandat och befogenhet

Samtliga respondenter lyfte fram att de arbetsgrupper som finns inom organisationerna har stort mandat att påverka och styra sitt arbete, vilket respondenterna också var måna om att det så skulle förbli. Respondenterna lyfte olika tillvägagångssätt för hur de aktivt arbetar med att upprätthålla möjligheten för grupperna att ha stort mandat. Exempel på tillvägagångssätt var

- Ledningen valde ut fokusområden och arbetsgrupperna bestämmer hur arbetet ska utföras
- De hade väldokumenterade designprinciper för organisationen för att trygga upp systematiken

- De valde medvetet att analysera både prestationer som går bra och de som gått mindre bra
- De lade fokus vid att lära av goda exempel

Lindlöf och Furuhjelm (2018) belyser arbetsgruppens behov av självförvaltning då detta stärker engagemanget för att uppnå organisationens mål, vilket också återspeglades från respondenternas resonemang. Francke och Nilsson (2017) menar att medarbetarens drivs av att känna självständighet, flexibilitet och att de vill kunna anpassa sitt arbetssätt för att tillgodose kundbehovet, vilket ses stärkas hos respondenterna genom att ge gruppen mandat. Detta går även att koppla till hur Rigby et al. (2018) beskriver de agila grupperna som självstyrande och att det handlar om att ge ansvaret för innovation till dem som står kunderna närmast.

Motivation

För att skapa motivation i arbetsgruppen lyfte tre respondenter upp vikten av utveckling på både individ- och gruppnivå. En av respondenterna sade

“Man behöver inte vara så himmelens orolig att medarbetare bara går på utbildning för man gör ju det utifrån ett ansvar att ens egna arbete fungerar.”
(Respondent 4)

Citatet visar på tillit till medarbetare och precis som Francke och Nilsson (2017) menar kan detta skapa motivation och öka prestationsförmågan. Moore (2009) menar att kunna coacha på både individ- och gruppnivå är en viktig egenskap för ledaren att besitta.

En av respondenterna lyfte tydligt fram vikten av närvarande ledarskap då det såg skapa delaktighet

“[Ledarnas] dörrar är alltid öppna, vänta inte till ett möte utan är det något du upplever som ett problem så kom och säg det så vi kan lösa det två veckor innan de blir ett problem på riktigt. (...) [Ledarna] får gärna förekomma så sådana frågor men framför allt lyssna på och uppmuntra den typen av direkt delaktighet, systematisk och kulturellt betingad delaktighet.” (Respondent 1)

Hur respondenten beskrev ledarskapets betydelse för snabb problemlösning kan relateras till hur Bazigos et al. (2015) lyfter hur ledarskapet kan gynna medarbetarens motivation. Pulakos et al. (2019) belyser även hur ledarskapet kan påverka den psykologiska tryggheten som skapar förtroende mellan organisationsmedlemmarna.

Uppbyggnad av grupper

Vid talan om hur de byggde upp sina arbetsgrupper berättade en av respondenterna om hur de kompetenskartlägger och personprofilerar för att tillvarata medarbetarens kunskap och personlighet. Underlaget användes sedan vid sammansättning av grupper för att försöka skapa så ändamålsenliga grupper som möjligt. Ytterligare en respondent belyste tydligt hur de inom organisationen arbetade med gruppstorlek. En annan respondent beskrev det som

"Ständiga frågan (...) Framgångsfaktor, när de krokas arm med varandra och hittar egna utvecklingsarbete som alla tycker är kul och de vill arbeta med varandra (...), och de är inget man kan kräva av varandra men när de gör det så blir det så jädra bra (...) att nu är det vi, vi blir teamet. Sen är det ju lättare i en liten grupp jämfört med 40 person. " (Respondent 5)

Tre respondenter berättade att de arbetar med tvärfunktionella grupper. En av respondenterna sade att det krävs att de arbetar tvärfunktionellt i den processororienterade organisationen de byggt upp

“...våra medarbetare med och dom är tvärfunktionella för de är ju processororienterade” (Respondent 2)

Hur respondenterna beskrev sambandet mellan tvärfunktionella arbetsgrupper och den processororienterade organisationen går i linje med hur framgångsrika organisationer ses bygga verksamheten runt system som uppmuntrar grupper och individer att möta varandra, samarbeta och dela information på ett transparent sätt (Deloitte, 2017). Moore (2009) ser det som en betydande förmåga hos ledaren om hen lyckas sätta samman tvärfunktionella grupper på ett ändamålsenligt sätt. Om de lyckas med detta har de sett till individens unika behov men också gruppens. Respondenterna visade tecken på detta genom kompetenskartläggning och personprofilering. Det går också att dra paralleller till citatet från Respondent 5 där gruppstorleken påverkar förutsättningarna att arbeta tvärfunktionellt. Detta kan skapa en typ av ansvarsfördelning i organisationen som gynnar möjligheten att driva arbete med åtgärder och förändring (Bazigos et al., 2015).

Två respondenter berättade att de har olika metoder för grupputveckling som anpassas efter gruppens behov. En av de två respondenterna sade att det exempelvis kan handla om att träna gruppen i självledarskap och gruppdynamik. Den andra respondenten berättar att de har en metodbank som alla kan ta del av.

“Utrusta de med de verktyg de behöver för att fungera som team” (Respondent 3)

För att en organisation ska kunna vara agil över tid behöver olika grupper kunna formas och avvecklas fort. Möjligheten för individer att flytta mellan grupper, leverera ett resultat och sedan byta projekt är kritiskt för dagens högpresterande företag (Deloitte, 2017). Genom fokus på självledarskap kan medarbetarnas rustas med förmågan att kunna växla grupper, vilket respondenterna gav uttryck för.

Samtliga respondenter beskrev hur de noggrant valt ut parametrar de väljer att fokusera på och mäta som går i linje med deras övergripande vision. De beskrev också utförligt hur de följde upp och utvecklade verksamheten utifrån resultaten. Det var i huvudsak olika arbetsgrupper grupper som fick till uppgift att analysera resultaten och arbeta med åtgärder. Samtliga respondenter redogjorde sedan för att det var ledaren ansvarar att säkerställa att gruppens arbete gick i linje med organisationens vision. Respondenternas sätt att tala om mätning, utvärdering och utveckling går i linje med hur Söderlind (2020) beskriver att mätning handlar om att vissa saker behöver utföras i rätt tid och med rätt intensitet för att organisationen ska leverera ett resultat. Respondenterna visade därmed på medvetenhet om att eftersträva optimering och utveckling.

I tabellen nedan redovisas faktorer som respondenterna ansåg vara viktiga för att skapa ändamålsenliga arbetsgrupper.

Tabell 2. Faktorer som respondenterna ansåg vara grundläggande för att uppnå ändamålsenliga arbetsgrupper.

Respondent			
1	Individens förståelse för sin egen roll i gruppen	Självmedvetenhet om sin egen kompetens, åsikt eller upplevelse	Medvetenhet om vilka beteende som stödjer mål och vision
2	Tillit	Kunskap och självkännedom utifrån sig själv och gruppen	Tydligt ledarskap som styr mot mål och riktning
3	Förstå individens drivkrafter	Medvetenhet kring sammansättning av individer utifrån ändamålet	Ledarna stärker medarbetarna
4	Blandning av kompetens och kön	Inte för stora grupper	
5	Förstå målet	Känna stöd och tillit till varandra	Mandat hos gruppen
6	Vision	Coachande ledarskap	Fokus på målet och påminnas om varför

Vid analys av tabell ses tonvikt ligga på de mjuka värdena, för respondenterna verkar det handla om att skapa tydlighet kring målsättning så att gruppen förstår vart de är på väg. Respondenterna lade stor vikt vid att individen skall ha god självkännedom och att det finns en förståelse från organisationens sida om hur de sätter samman gruppmedlemmar. Detta resonemang stärks av Moore (2009) som belyser sammansättning av gruppmedlemmar i kombination med ledarens möjlighet att coacha på både individ- och gruppnivå som avgörande för att gruppen ska kunna arbeta ändamålsenligt. Även Palukos et al. (2019) betonar sambandet mellan individens trygghet i sin roll, förtroende för organisationen samt typen av uppgift som bör styra sammansättningen av gruppmedlemmar. I tabell 2 kan ses att flera av respondenterna lägger vikt vid att ha fokus på målet, och att det är ledarens som stärker grupperna i syfte att arbeta mot mål och vision. Även Rigby et al. (2018) anser det vara ledarens uppgift att skapa och kommunicera visionen och bygga upp den organisatoriska förmågan att nå målet men det är upp till gruppmedlemmarna att förvalta hur.

Sammanfattning av självständiga arbetsgrupper

Samtliga respondenter lade stor vikt vid att arbetsgrupper ska ha stort mandat att förvalta och driva arbetet framåt genom analys, systematik och stärkas av goda exempel. Detta ses också utifrån litteraturen stärka medarbetarens egna driv och på så vis tillgodose kundens behov. Vad respondenterna ansåg gynna motivationen var att utveckla medarbetare på både individ- och gruppnivå, vilket i sin tur skapade möjligheten till flexibilitet och anpassningsförmåga i arbetsgrupper. Respondenterna gav också uttryck för att stärka medarbetarna i självledarskap för att kunna förvalta ansvaret som de självständiga arbetsgrupperna medför. Några nyckelfaktorer som respondenterna angav och som står i enlighet med kännetecknen för självständiga arbetsgrupper inom en agil organisation är att både ledare, gruppen och medarbetaren behöver ha god förståelse för den egna rollen i organisationen. Målsättningen styr sammansättning av gruppmedlemmar och det behöver finnas tillit till både individens och organisationens förmåga att driva arbete i önskvärd riktning.

4.6 Praxisgemenskap

Samtliga respondenter berättade att de arbetar systematiskt med att dra lärdom av tidigare erfarenheter och sedan sprida kunskaper inom organisationen på olika sätt. En av respondenterna betonade möjligheten till individuell utveckling som en aspekt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Att utbilda berörde dels individuella kurser inom ett intresseområde men även att lära från de med mer erfarenhet inom organisationen.

"De är jätteviktig, de är väl en annan del av stabiliteten en del som är viktig om man skall vara ett företag som många vill jobba i nämligen att det går att utveckla sig i en roll hos oss att man kan gå från en roll till en annan roll, (...) Att utbildas kan ju vara allt ifrån att man får få en arbetslivserfarenhet som man inte har när man startar (...) Men sen behöver man lära sig ifrån den som har mera erfarenhet."

(Respondent 4)

Samtliga respondenterna talade om hur de gav medarbetarna ansvar för hur de uppfyller mål. I vissa fall arbetade de också med utveckling tillsammans med kund. Detta kan relateras till double-loop learning, då respondenterna visar på förståelse för att om organisationen eller individen ska utvecklas måste det också finnas en strävan efter att lära nytt och lära bort sådant som inte bidrar till utveckling eller framgång (Argyris & Schön, 1978, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020). En respondent beskriver detta som en systematik i lärandet och att organisationen behöver förstå när det är dags att lära nytt

"Och sen processer och struktur för dessa delar och systematik, (...)lärande uppföljning, utvärdering och att vi bygger in det i systemet och omvärldspaning är det något nytt vi behöver lära oss och hur ska vi lära oss de, så att vi hela tiden tar steg framåt." (Respondent 6)

Två av respondenterna lyfte särskilt fram att det är av stort värde för dem att granska kompetensprofiler och utifrån detta utveckla medarbetaren. En respondent talade om att sonderar terrängen genom att träffa de olika arbetsgrupperna, för att se vad de har för behov framåt. Även medarbetarsamtal låg till grund för att se till individens framtida behov. Jagstedt (2021) ser även det som viktigt att sondera terrängen för att ökad medvetenheten kring de potentiella utmaningar organisationen kan ställas inför och med den insikten förekomma och minska komplexiteten.

Utifrån respondenternas beskrivning av hur de arbetar med lärande på olika sätt kan paralleller dras till den lärande organisation Garvin (1993, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) talar om, som kan kopplas till den agila organisationen. Vad Garvin (1993, refererad i Bergman & Klefsjö, 2020) lyfter fram som karaktäriserande för den lärande organisationen är bland annat förmågan att dra lärdom av egna och andras erfarenheter och prestationer samt att sprida kunskap genom organisationen.

Samtliga respondenter beskrev det som en förväntan om att alla medarbetare ska vara med och driva utveckling. En respondent beskrev det som

"det är ett krav som vi är väldigt tydliga med när vi försöker anställa. Du kan inte komma hit och tro att du bara kan komma hit och göra din grej och sen åka hem, de funkade inte här och du kommer inte passa här, du måste vilja vara med och driva saker." (Respondent 5)

Respondenternas förhållningssätt till gemensamt ansvarstagande och utveckling kan kopplas till hur Söderlind (2020) ser allas ansvarstagande för utveckling som ett kännetecken för agil organisation och betonar också det ständiga lärandet som en kultur där kunskaps- och erfarenhetsutbyte ständigt är förekommande.

En respondent talade om att våga utmana sina egna sanningar och se det som en lärande ingrediens som genomsyrade organisationen. Rother (2013) talat om vikten av att lägga fokus på realtid och vara lyhörd för det som händer här och nu i syfte att tillvarata det ständiga lärandet.

Sammanfattning av praxisgemenskap

Samtliga respondenter beskrev hur organisationerna lade vikt vid att dra lärdom av tidigare erfarenheter. De visade på en vilja till att utvecklas genom att ifrågasätta valda sanningar men också inse när det är dags att lära nytt. Även i detta kännetecken av praxisgemenskap i den agila organisationen ses beslutfattande ligga långt ut i organisationen. För att detta ska vara möjligt måste kunskap finnas där den behövs, vilket respondenterna ger uttryck att vara medvetna om.

4.7 Ett stödjande ledarskap

Fyra respondenter talade om en framtidstro utifrån olika perspektiv och samtliga ansåg det vara en del av ledarskapet att förmedla denna framtidstro. En respondent beskrev det som att samla ihop signaler och få det till något meningsfullt, en annan belyste framtidsperspektivet, den tredje talade i termer av att äga utvecklingen och den fjärde lyfte fram vikten av att vara i nuet och arbeta med framåtanda.

“Man kommer fortare fram om man inte stannar och grotta ner sig i ett nuläge, för det kan hindra och bromsa (...) vi sätter nästa steg hela tiden och det är det coachande som hänger ihop med visionen” (Respondent 6)

Enligt Winby och Worley (2014) har ledarskapet en viktig uppgift i att driva utveckling av nytt värdeskapande arbete framåt, vilket stämmer överens med respondenternas resonemang.

Fem av respondenterna ansåg även att en av ledarens främsta uppgift var att skapa förutsättning för medarbetarna så de kan göra sitt jobb. En respondent beskrev det som *“att vattna där det grov,”* (Respondent 2) en annan att *“hjälpa gruppen att växla mellan träd-, och skogsperspektivet, det vill säga att växla mellan individ och helhetsperspektiv”* (Respondent 1) och en tredje talar om att *“tillföra eller absorbera energi beroende på gruppens tillstånd”* (Respondent 3). Hur respondenterna resonerade om vikten av att skapa förutsättningar för medarbetarna går i likhet med vad Tonnquist (2021) ser som viktiga egenskaper för det agila ledarskapet, nämligen att hjälpa och stödja gruppen. Även Bergman och Klefsjö (2020) ser det som ledarens uppgift och ansvar att kommunicera trovärdigt och tydligt med medarbetarna för att på så vis skapa bästa förutsättningar till gott arbete mot organisationens vision. Det engagerade ledarskapet ses vara grunden i hörnstensmodellen, vilket indirekt belyses i citaten ovan (Bergman & Klefsjö, 2020)

När respondenterna talade om sitt eget ledarskap var det två av dem som beskrev att de inte ville vara involverade i detaljerna och såg det som positivt. En av respondenterna beskrev att

”en bra dag är jag inte involverad alls och vet inte vad som pågår. Om jag vet förmycket av vad som pågår då har vi ingen bra dag (...) då har jag misslyckats med att bygga organisationen” (Respondent 3)

Ytterligare en respondent sade

“Jag ska inte kontrollera men fråga efter hur det går, (...)att jag upptäcker mönster för att förebygga om det går åt fel håll.” (Respondent 5)

För att skapa framåtandan och framtidstro menar även Wolpers (2019) att gränsdragningar och hierarkier i organisationen bör elimineras, vilket respondenterna visar på medvetenhet kring. Respondenterna gav även uttryck för att vara medvetna om den utmaning som Jansson (2015) noterar med det agila ledarskapet, då ledaren i sin roll skall vara passivt stödjande och på så vis vägleda gruppen genom processen så de når måluppfyllelse och gruppen tar gemensamt ansvar för resultatet. Även Rother (2013) betonar vikten av att inte frånta medarbetaren förmågan eller möjligheten till att arbeta med problemlösning, då det kan hämma medarbetarens motivation. För att medarbetarna ska kunna arbeta i den platta organisationen som respondenterna ger uttryck för krävs en transparent kultur som ger medarbetarna tillgång till nödvändig information som möjliggör arbetet mot organisationens vision och mål (Söderlind, 2020). Moran (2015) belyser även vikten av ansvarsfördelning och att ledaren ska låta alla agera och tänka som en ledare, inte bara följa planen. Detta antas finnas på plats i respondenternas organisationer för annars hade de inte kunnat ge medarbetarna den friheten.

Två av respondenterna berättade hur de aktivt arbetar för att synliggöra goda exempel inom organisationen och ser detta som ett mycket viktigt arbete. De talade om vikten av att inte fastna i det som inte fungerar utan i stället vända på det och granska samt lyfta fram det som går bra för att skapa positiv kraft. Tonnquist (2021) talar om hur det agila ledarskapet innefattar att fira segrar och uppmuntra.

Två respondenter talade om att nå mål genom att medarbetaren mår psykiskt och fysiskt bra och känner meningsfullhet, att arbeta med målstyrning ses då vara ett sätt att engagera. Gallup (2017) menar på att ledarskapet har direkt verkan på medarbetarens engagemang och på så vis påverkar produktiviteten. Att arbeta systematiskt mot målen är då ett sätt att skapa engagemang. Pulakos et al. (2019) ser också arbete med målsättning som ett sätt höja nivån, vilket exempelvis kan göras genom att uppmuntra medarbetarna till att uppmärksamma förbättringsmöjligheter, vilket i sin tur skapar delaktighet. Moran (2015) ser också vikten av att ledaren tydligt styr mot organisationens målsättning i stället för att lägga sig i arbetet på detaljnivå.

[Sammanfattning av ett stödjande ledarskap](#)

Respondenterna lyfter återigen upp vikten av nätverkande inom och utanför den egna organisationen. De belyser vikten av att identifiera, utveckla och implementera för att sträva efter en framåtanda. Ledarskapet handlar i grunden om att skapa möjligheter för medarbetarna att göra ett bra jobb. Dels handlar det om att lyfta och utveckla individen men också att förmedla och skapa en samsyn kring organisationens mål och vision. Detta går i likhet med hur litteraturen talar om kännetecknen för ett stödjande ledarskap i en agil organisation. En utmaning respondenterna ger uttryck för att vara medvetna om är ledarens roll i att vara passivt stödjande och inte frånta medarbetarna deras handlingskraft.

4.8 En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen

Samtliga respondenter beskrev sin vision som vägledande grund och långsiktigt mål att sträva efter. De beskrev hur de håller en kontinuerlig dialog om visionen och arbetar med den på daglig basis tillsammans med medarbetare i syfte att säkerställa att det som görs går i linje med den. En respondent sade att

“detta ligger till grund för kvalitets- och utvecklingsarbete och hjälper oss att fokusera på vart är vi och vad ska vi bli bättre på” (Respondent 5)

Respondenternas resonemang går att likställa med hur Söderlind (2020) talar om att det är viktigt att varje grupp och medarbetare förstår organisationens grundläggande syfte och utifrån de sätter mål som går i linje med de organisationen vill fokusera på. Lyckas organisationen kan det vara en anledning till varför kunden anförtror sig till dem.

Fyra av respondenterna angav att deras vision handlar om hur det skall bli bäst i världen eller inom sitt branschspecifika område. En respondent sade

”Vi alla når så långt som möjligt mot excellens (...) allra bästa tänkbara som finns. Det ska säga att det innefattar även prestation och välmående” (Respondent 6)

För att lyckas med den höga målsättning respondenterna talade om kan kopplingar dras till hur Bergman och Klefsjö (2020) beskriver arbete med ständiga förbättringar och basera beslut på fakta för att utveckla organisationen. En av respondenterna talade om vikten av att göra skillnad för kund, annars saknar organisationen existensberättigande. Bergman och Klefsjö (2020) belyser hur en väldefinierad vision som genererar en känsla av meningsfullhet och tydlighet skapar drivkraft i organisation och går hand i hand med hur det kan göra skillnad för andra. Även Rother (2013) talar om hur strävan mot gemensamma mål möjliggörs genom en riktad vision.

Vid frågan om respondenternas vision var det fem som osökt kom in på värderingsord och värdegrund och lyfter detta som guidande mot visionen i deras organisation. Några återkommande ord som användes när de talade om värdegrunden var engagemang, nytänkande, innovation och respekt. Vissa har formulerat värdegrunden mer nischat mot sin organisation men dessa kan inte redovisas här med hänsyn tagen till etiska aspekter. Den tydliga kopplingen mellan vision och värdegrund som respondenterna gav uttryck för är inget som stärks med ovan noterad teoridel som redovisats.

När det gäller frågan om hållbarhet talade respondenterna utifrån olika perspektiv och något som genomsyras hos samtliga är vikten av att ha hållbara medarbetare. Det innefattade bland annat hållbar prestation, social hållbarhet där organisationen tar ansvar för samhällsutveckling samt att medarbetarna ska orka långsiktigt. Två av respondenterna lyfte särskilt fram hur hela organisationen grundar sig i hållbara medarbetare för att på det bygga vidare på hållbar organisation, ekonomi och miljömässiga aspekter. Bergman och Klefsjö (2020) menar att det finns gott om bevis för positivt samband mellan medarbetaengagemang och kundnöjdhet. Även Hallencreutz et al. (2020) lyfter fram sambandet mellan medarbetaengagemang och välbefinnande, vilket stärker respondenternas huvudfokus gällande hållbara medarbetare.

Sammanfattning av en bärande meningsfull idé som genomsyrar hela organisationen

Respondenterna lyfte fram vikten av att arbeta med visionen utifrån ett långsiktigt perspektiv och att den skulle genomsyra det som sker på daglig basis. De hade högt satt vision som vid första anblick ses vara svåruppnåelig men den visar tydligt på deras motivation och de krav de ställer på sig själva. När det talades om hållbarhet var huvudfokus hållbara medarbetare då detta sågs ligga till grund för organisationens existens. Även litteraturen förstärker resonemanget om samband mellan medarbetarengagemang och kundnöjdhet. Hur respondenterna talade om hur visionen är vägledande i hur de skapar en känsla av meningsfullhet som genomsyras i vardagen går i likhet med hur en bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen ses som kännetecknen för agil organisation.

5 Slutsats

I detta kapitel besvaras uppsatsens syfte med hjälp av de fyra frågeställningarna följt av en sammanfattande slutsats.

Syfte med uppsatsen var att undersöka ledarens upplevelse av att leda organisationen i en föränderlig värld utifrån kännetecknen för agil organisation.

[Hur förhåller sig ledarna till begreppet agil?](#)

Respondenterna bekräftade att det är svårt att sätta en definitiv innebörd av begreppet agil. Samtliga har kommit i kontakt med begreppet med det ses ha olika innebörd för dem. Ingen av dem använde det som ett vedertaget begrepp inom sin organisation, då de betonade vikten av att använda ord som samtliga i organisationen förstod.

[Hur ser ledaren på arbetet med ständiga förbättringar och innovation i organisationen?](#)

Respondenterna var eniga i att förändring alltid varit något organisationer behöver förhålla sig till, skillnaden nu är att förändringstakten upplevs gå snabbare. Förändringar påverkar i hög grad kunderna och därmed även organisationens arbete då det styrs av vad kunderna efterfrågar. Respondenterna belyste att förändringstakten påverkat kundens möjlighet att hålla sig uppdaterad samt att de pågående oroligheterna i omvärlden är pådrivande. För att möta och utveckla den egna organisation i förhållande till förändringstakten inhämtar organisationerna information på ett systematiskt sätt och bearbetar det på ett för dem fördelaktigt sätt. Enligt respondenterna låg detta till grund för arbete med ständiga förbättringar och innovation.

[Hur ser ledaren på att skapa förutsättningar för stabilitet och anpassningsförmåga i organisationen?](#)

Respondenterna uttryckte ett samband mellan stabilitet och anpassningsförmåga. Stabilitet sågs vara en trygghet som skapar möjlighet att möta förändring. Enligt respondenterna skapades stabilitet till stor del genom dialog, vilket i sin tur ses skapa delaktighet och engagemang. En platt organisationsstruktur skapar förutsättningar för att organisationen ska kunna vara anpassningsbar eftersom beslut kan fattas långt ut i organisationsstrukturen. Respondenterna belyste även vikten av systematik och att då inhämta information och analysera det för att kunna basera beslut på fakta, vilket ger en stabilitet och skapar förutsättning för anpassningsförmåga utifrån säkra grunder.

[Hur ser ledarskapet ut i förhållande till kännetecknen för agil organisation?](#)

Nedan följer en redogörelse för vardera kännetecknen för agil organisation

[Kund- och användarcentrering](#)

Respondenterna betonade vikten av att arbeta utifrån att förstå kunden och vad kunden vill uppnå, vilket för organisationen handlade om att se bortom sitt eget. Samtliga respondenten beskrev hur de arbetar med olika verktyg för att interagera med kunden. De beskrev även hur de omhändertog den inhämtade informationen tillsammans med kunden i syfte att utveckla den egna organisationen till att bättre möta kundbehov. Respondenterna lyfte även vikten av att lösa problem där de uppstod.

[Självständiga arbetsgrupper](#)

Respondenter lade stor vikt vid att arbetsgrupper skulle ha stort mandat att förvalta och driva arbetet framåt genom analys, systematik och stärkas av goda exempel. Att utveckla medarbetare på både individ- och gruppnivå sågs gynna motivationen och skapa möjlighet till

flexibilitet och anpassningsförmåga. Medarbetarna stärktes också i självledarskap för att kunna förvalta det ansvar som självständiga arbetsgrupper medförde. Målsättningen styrde sammansättning av gruppmedlemmar och det behövde finnas tillit till både individens och organisationens förmåga att driva arbete i önskvärd riktning.

Praxisgemenskap

Respondenter beskrev hur organisationerna drog lärdom av tidigare erfarenheter, utvecklades genom att ifrågasätta valda sanningar samt insåg när det var dags att lära nytt. Beslutfattandet låg långt ut i organisationen. För att det ska vara möjligt måste kunskap finnas där den behövs, vilket respondenterna gav uttryck att vara medvetna om.

Ett stödjande ledarskap

Respondenterna lyfte upp vikten av omvärldsspaning inom och utanför den egna organisationen. Ledarskapet handlade om att skapa möjligheter för medarbetarna att göra ett bra jobb, dels genom att lyfta och utveckla individen men också att förmedla och skapa en samsyn kring organisationens mål och vision. De talade om vikten av att ha en framtidstro och förmedla denna. En utmaning respondenterna gav uttryck för att vara medvetna om är ledarens roll i att vara passivt stödjande och inte frånta medarbetarna deras handlingskraft.

En bärande meningsfull idé som genomsyrar hela organisationen

Respondenterna talade om vision utifrån ett långsiktigt perspektiv som genomsyrade det som sker på daglig basis. När de talade om visionen kom de in på begrepp som värderingsord och värdegrund. De hade högt satt vision som tydligt visade på deras motivation och de krav som de ställde på sig själva. När det talades om hållbarhet var huvudfokus hållbara medarbetare då detta sågs ligga till grund för organisationens existens.

Sammanfattning av samtliga frågeställningar

Respondenterna var eniga i att förändring alltid varit något organisationer behöver förhålla sig till, skillnaden nu är att förändringstakten upplevs gå snabbare. Förändringar påverkar i hög grad kunderna och därmed även organisationens arbete då det styrs av vad kunderna efterfrågar. För att möta och utveckla organisationer i förhållande till förändringstakten sker informationsinhämtning på ett systematiskt sätt och den bearbetas på, ett för organisationen, fördelaktigt sätt vilket ligger till grund för arbetet med ständiga förbättringar och innovation. Respondenterna uttryckte ett samband mellan stabilitet och anpassningsförmåga, där stabilitet ses vara en trygghet som skapar möjlighet att möta förändring som förutsätter en anpassningsförmåga. De beskrev i stora drag att deras arbete gick i linje med vad som kännetecknar agil organisation.

6 Diskussion

I kapitlet diskuteras resultat och metodologiska överväganden. Avslutningsvis presenteras förslag på framtida forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Vi har i syftet belyst att det finns en förändring som uppfattas vara ständigt pågående och frågan är hur detta påverkar organisationen och hur ledaren förhåller sig till detta. Agil är tillämpligt när det talas om organisationer och inte bara inom mjukvaruutvecklingen där begreppet från början myntades (Krehbiel et al., 2017; Denning, 2018). I den pågående förändring som ofta påverkas av yttre faktorer ses anpassningsförmåga och flexibilitet vara av stor vikt, vilket även respondenterna lyfte. Vi har efter detta funderat på hur det ses vara möjligt att hela tiden vara anpassningsbar och flexibel, det kan uppfattas som om ledaren hela tiden behöver vara i beredskap för att kunna agera om något oväntat sker. Bazigos et al. (2015) lyfter även in aspekten av stabilitet och trygghet i organisationen vilket vid första anblick kan uppfattas vara motsatsen till det Krehbiel et al. (2017) påstår om anpassningsförmåga och flexibilitet. Det skall dock nämnas att respondenterna såg det som att stabilitet och anpassningsförmåga går hand i hand med varandra där stabiliteten skapar förutsättningar för anpassningsförmågan.

Vi ser också att de respondenter vi intervjuat i möjligaste mån uppfattas eftersträva en platt organisation där möjlighet och mandat att agera finns där behov av förändring uppstår. Detta går i linje med hur Winby och Worley (2014) menar att den platta organisation har bättre förutsättningar att skapa nytänkande och innovationer hos medarbetaren. Frågan vi själva ställde oss inledningsvis när vi påbörjade arbete med denna uppsats var hur ledaren klarar av att upprätthålla och skapa förutsättningar för den dynamiska organisation som detta innebär? Vi tänker att det inte finns ett enkelt svar på frågan men utifrån vad vi fått med oss från detta arbete verkar grunden vila på att de finns ett tydligt syfte inom organisationen, samtidigt som det skapas så stor handlingskraft som möjligt hos dem som besitter kunskapen och förmågan att agera. Tänkbart är att en agil organisation kan vara en del av detta svar, men måste nödvändigtvis inte vara det. Vi ser också att det hela grundar sig en medvetenhet hos ledaren och engagemang hos medarbetaren samt en kund som tror på det organisationen har att erbjuda, vi vill dock poängtera att det inte enbart är likställt med agil organisation.

Anmärknings var att respondenterna inte använde begreppet agil, utan valde i stället att använda begrepp som alla i organisationen förstod. Vi uppfattade dock att deras egna sätt att beskriva sig själva som organisation gick i linje med vad som kännetecknar agil organisation. Respondenterna sågs inte lägga vikt vid det specifika ordet utan snarare på innebörden av det och att det skulle vara förankrat och trovärdigt i deras organisation. Detta skulle kunna ses som en faktor kopplat till organisationernas stabilitet som i sin tur är en bidragande faktor till att skapa anpassningsförmåga. Att samtliga inom organisationen pratar samma språk underlättar gemensam förståelse, kommunikationen fungerar bättre och risken för missförstånd elimineras i så hög grad som möjligt, det ger i sin tur möjlighet att agera på förändringar. Utifrån detta perspektiv ser vi det som fördelaktigt att inte använda svåra begrepp.

Enligt den undersökning som genomfördes av Deloitte (2017) ansågs agilitet och samarbete vara kritiskt för organisationens framgång, trots det var det endast 6 procent av företagen som

medgav att de var "högt agila idag". Detta går att relatera till att respondenterna inte heller sa sig uttalat vara agila, med de gav ändå uttryck för att högt värdera faktorer som går att koppla till just agilitet och samarbete. Vi ställer oss frågan om agil som begrepp kan uppfattas vara komplext och med det ge stort tolkningsutrymme, vilket i sin tur eventuellt kan resultera i osäkerhet.

Två respondenter samt Francke och Nilsson (2017) beskrev agilt bildligt. Denna bildliga beskrivning gjorde det tydligare för oss som författare att dela en samsyn och sätta begreppet i ett sammanhang. Det var ett sätt för oss att förstå vad vi uppfattar som ett komplext begrepp och det möjliggjorde att vi kunde utveckla våra tankar.

The Agility Pyramid (Worley et al., 2014) talade om agilitet som en förmåga som byggs över tid och grundar sig i ledarskapet. För att nå toppen av pyramiden krävs det att ledarskapet ständigt utvecklas och att det finns förståelse för hur ledarskap och styrning bör hänga med i den ständiga förändring som pågår. Vid genomförande av intervjuerna gav respondenterna intryck av en hög medvetenhet om hur de ville driva sin organisation i förhållande till samhällsutveckling då de tydligt kunde beskriva vad de ville uppnå. De gav också uttryck för att vara framåtdrivna och uppvisade en strävan efter att utveckla organisationen, kundsamarbete, medarbetare, organisationsstruktur, produkter och tjänster samt omvärldsbevaka på ett medvetet sätt. Vad som ses vara anmärkningsvärd är just respondenternas medvetenhet om att organisationsutvecklingen inte bara handlar om att förändra sig för förändringens skull utan det fanns en djupare mening och det tog fäste på en vision. Vi uppfattade även att respondenterna lade stor vikt vid att ledarskapet till mångt och mycket handlar om att skapa riktning för framtiden och "äga utvecklingen". Deras ställningstagande stärks av Winby och Worley (2014) som också poängterar att det är en viktig del av ledarskapet. Även Olsson (2019) belyser att ledaren inte enbart behöver se till medarbetaren utan även vara anpassningsbar i hur ledaren möter omvärlden. Detta uppfattade vi att respondenterna var medvetna om men är något som hela tiden behöver utvecklas och upprätthållas.

Under samtliga intervjuer talade respondenterna i hög grad om kulturen och hur den genomsyrade organisationen. Vad gäller kännetecknen för agil organisation talas det inte specifikt om kulturen men viktigt att nämna är att respondenterna verkar se detta som viktigt. Dock menar Kopp och Meier (2015) att det inte går att arbeta agilt om inte kulturen finns där. Söderlind (2020) talar om att kulturen inom agila organisationer är mer av det entreprenöriella slaget, men exakt vad det innebär definieras inte. Ett rimligt antagande är att kulturen skulle kunna ses omringa samtliga kännetecken och det är svårt att arbeta i enlighet med dem om kulturen inte finns på plats. Kännetecknen blir då som en del av kulturen och de upprätthåller kulturen. När respondenterna talade om kulturen uppfattade vi även att medarbetaren sågs vara en typ av kulturbärare. Just ordet kultur är ett begrepp som innefattar många dimensioner och det är svårt att göra en specifik gränsdragning. Därför valde vi i denna uppsats att inte utveckla det nämnvärt, vi ser det dock som ett område som skulle undersökas separat.

Respondenterna gav ett tydligt intryck av att de arbetade med att värdesätta medarbetarens kompetens och gav dem förtroende och eget ansvar. Utifrån ledarens perspektiv kan vi tolka det som att ju mindre kontakt de hade med kunderna, desto bättre flöt verksamheten eftersom de hade fullt förtroende till att medarbetarna tog ansvar. Vi likställer detta med vad vi som

författar kallar ett "självstyrande medarbetarskap". Med tanke på Gallups (2017) undersökning som visar på ett relativt lågt medarbetarengagemang är det anmärkningsvärt hur respondenterna angivit att de värdesätter medarbetarnas självstyrning. Rimligen vilar organisationerna på hög grad av tilltro till medarbetaren, vilket borde tyda på att de har högt medarbetarengagemang.

Francke och Nilsson (2017) talar om att delaktighet och transparens ses vara avgörande för agiliteten, vilket går i linje med hur respondenterna uttryckte sig. Det som ses vara utmärkande är den tydliga struktur som främjar just delaktigheter och engagemanget som vi uppfattar att respondenterna skapat i organisationen. Vi uppfattar att det finns en struktur för vem som gör vad och när samt en tydlig styrning mot mål och vision. På så vis ger detta möjlighet för ledaren att påverka riktningen utan att de själva direkt styr (Francke & Nilsson, 2017). Vi antar att ett flexibelt ledarskap och förhållningssätt borde vara en förutsättning för att klara av detta. De Meyer et al. (2002) och Yukl och Mahsud (2010) lyfter flexibilitet från två olika perspektiv. Den förstnämnda lyfter flexibilitet utifrån hur graden av osäkerhet styr uppgiften och den andra hur ledaren behöver förstå sitt egna beteende. Med tanke på att respondenterna vittnar om hög förändringstakt och att medarbetarna ges delaktighet borde flexibilitet vara något som finns i deras organisationer. Detta är inget som uttryckligen kom upp under intervjuerna, kanske var det för att frågeställningarna inte fängade det eller att det är så självklart att det sker per automatik då det finns ett högt förtroende hos medarbetare och flexibilitet tas för givet.

När det kommer till lärande tolkar vi det som att respondenterna arbetar utifrån två perspektiv. Den ena handlade om att organisationen behövde skapa möjlighet för lärande och den andra handlade om medarbetarens egna ansvar för att lära. Utifrån hur kännetecknet praxisgemenskap (Söderlind, 2020) beskrivs kan det tolkas som att det största ansvaret för lärande ligger hos organisationen. Vad som framkommer i intervjuerna var att det även finns ett stort ansvar hos medarbetarna för sitt eget lärande och sin utveckling. Vår tolkning är att detta skapar motivation och drivkraft hos medarbetaren och samtidigt tillit till egen förmåga, vilket vi uppfattar ger den framåtanda som respondenterna ger uttryck för att eftersträva.

En fråga som vi ställt oss efter uppsatsens genomförande är om resultatet hade blivit annorlunda om organisationerna vi intervjuat påstod sig vara agila men inte ansökt eller fått kvalitetsutmärkelse från SIQ (2022b, 2022c). För att få utmärkelsen har samtliga organisationer genomgått en omfattande utvärdering och de har tagit fram underlag till utvärderingen. Kanske har detta format respondenterna och deras förförståelse kan eventuellt ha påverkat uppsatsens resultat.

Utifrån denna uppsats kommer vi inte kunna avgöra om respondenterna har en agil organisation eller inte, dels på grund av komplexiteten i begreppet agil och för att det inte är definierat till fullo vad en agil organisation innefattar. Vad vi däremot kan se är att respondenterna i stora drag beskriver att deras arbete går i linje med vad som kännetecknar agil organisation. Kanske är det komplexiteten i innebörden av agil och att det är ett område under utveckling som bidragit till att det varit utmanande att hitta litteratur som med säkerhet uttrycker vad agil organisation innefattar. Det är just detta som medförde att vi utgått i från kännetecknen för en agil organisation och inte själva kan uttrycka oss med säkerhet vad agil är. Med tanke på att Sverige präglas av kulturella förutsättningar som är väl lämpade för agil ledning (Francke & Nilsson, 2017) antar vi att detta är ett ämne som kommer aktualiseras i än

högre grad inom svenska organisationer framöver. En iakttagelse vi gjort är dessutom att vi inte uppmärksammat någon direkt kritik mot agila organisationer. Dock kan det vara svårt att väga för- och nackdelar när forskningen ännu inte till fullo definierat dess innebörd.

6.2 Metoddiskussion

Vi valde att anta ett hermeneutiskt förhållningssätt i syfte att öka vår egna förståelse kring ledarens upplevelse att leda en organisation i en föränderlig värld utifrån kännetecknen för en agil organisation. Förhållningssättet vi antog ses genomsyra arbetet då vi ville ta reda på *vad* det innebar för ledaren och organisationen och *varför* det var så. Ansatsen som antagits ses vara abduktiv då vi har valt att utgå ifrån teori och empiri som givit oss förståelse och genom detta leta efter förklaring och beskrivning kopplat till våra frågeställningar. Vi gjorde detta med hjälp av en kvalitativ studiemetod med semistrukturerade intervjuer. Detta vetenskapliga förhållningssätt ansåg vi vara relevant för att angripa syfte och frågeställningar utifrån ett undersökande perspektiv och få en djupare förståelse för ämnet som skulle undersökas.

Innan genomförde av intervjuerna prioriterade vi att göra en pilotstudie för att få en känsla av hur våra frågeställningar uppfattades av en som inte var lika påläst inom ämnet. Detta gav oss även chansen att förtydliga vissa frågor och även träna oss själva i att genomföra en intervju. Under själva intervjun tillfrågades respondenterna om vi fick spela in, vilket samtliga gav sitt medgivande till. Detta möjliggjorde bättre transkribering och bättre uppfattning av vad respondenten gav för svar. Att samtliga intervjuer genomfördes digitalt ser inte vi som en svaghet i arbetet utan snarare en styrka. Det gav oss möjlighet till flexibilitet i mötestid och vi var inte beroende av geografiskt avstånd och tack vare detta kunde vi båda vara med på samtliga intervjuer. Att vi levte i en pandemi i dryga två år har skapat nya digitala möjligheter och vanor för oss alla. Denna förändring har troligtvis gjort oss mer bekväma med digitala möten och att inspelning inte påverkar oss så som det tidigare gjorde, vilket även Bryman (2018) belyser.

I och med att vi valde att inkludera respondenter från organisationer som fått utmärkelse av SIQ (2022b, 2022c) medförde det begränsade möjligheter i val av personer att intervjua. Det kan upplevas som att 11 personer är en liten tillfrågad populationsgrupp, men vi ser trots allt att de var representativa i förhållande till syftet. Respondenterna uppfattades under intervjuerna vara väl medvetna och insatta i organisationen och ger denna uppsatts fokus på kvalitet framför kvantitet i urvalet. Att det vid en intervju medverkade två respondenter ser vi inte ha påverkat resultatet. Intervjun tog lika lång tid som övriga intervjuer och berörde endast intervjuguiden, därav ser vi inte att det skulle ha någon inverkan på resultatet. Vi kan dock inte säga att vi blev mättade av information under intervjuerna för att samtliga respondenter lyfte olika betydelser av de olika aspekterna som intervjuguiden omfattade. De olika kännetecknen för agil organisation betydde olika mycket för respondenterna och det kom upp något nytt i varje intervju. I enlighet med den kritik som finns mot kvalitativ forskning är det svårt att komma ifrån respondentens tolkning av frågeställning liksom författarnas tolkning av respondenternas svar (Bryman, 2018). Detta resulterar i en subjektiv uppfattning där vi som författare med säkerhet inte kan hävda att vi har tolkat respondenternas svar utifrån exakt den intention respondenten hade när de besvarade frågeställningen.

Vi har även upplevt det som utmanande att hitta relevant forskningslitteratur. Allt eftersom vi letat har vi dock utökat vår förståelse om vilka som skriver om ämnet och hur ämnet kan vidgas i sitt begrepp. Vi kan också konstatera att det är ett ämne på frammarsch då mycket av

litteraturen vi hittat är daterad i närtid. Vår upplevelse är att det inte finns mycket vetenskapligt grundad forskning om agila organisationer utan mycket bygger på personers egna erfarenhet. Detta resonemang stärks också utifrån litteraturen som konstaterar att det saknas forskning kring agil i relation till organisation (Dingsøyr et al., 2012; Ågerfalk et al., 2009).

Vår uppfattning är även att det saknas en tydlig begreppsdefinition av ordet agil. För att vi skulle kunna granska och utforska vårt uppsatsobjekt och bringa klarhet i begreppet valde vi att luta oss mot Söderlinds (2020) kännetecken för agila organisation trots att Söderlind (2020) inte skriver utifrån vetenskapligt perspektiv. Vi såg att det gick att dra tydliga paralleller mellan kännetecknen och hörnstensmodellen (Bergman & Klefsjö, 2020) som belyser offensiv kvalitetsutveckling, vilket bidrog till ett stärkande av Söderlinds (2020) resonemang. Hörnstensmodellen är mer beprövad och erkänd men har svaghet i detta arbete då den inte belyser det agila perspektivet tillräckligt varpå vi utgick ifrån Söderlind's kännetecken (2020) men har hörnstensmodellen som stöd. Vi är medvetna om att när vi utgår från kännetecknen kan tolkningsföreträde förekomma och vi ger ingen definitiv eller komplett beskrivning av vad agil organisation innefattar.

Respondenterna som inkluderades i uppsatsen representerar olika typer av branscher och organisationer. Detta ser vi inte ha påverkat uppsatsen då fokus inte legat på typ av bransch. Som en konsekvens av detta och för att kunna förhålla oss till konfidentialitetskravet har vi inte kunnat redogöra för några citat som kan härledas till respondenternas organisation. Vi har varit noggranna med att hålla citaten anonyma, vilket i vissa fall har medfört att citaten som står i uppsatsen kanske inte är de som är de mest talande men vi bedömde att det var viktigare att hålla god etik.

Validitet

För att säkra uppsatsens bekräftbarhet påminde vi som författare oss ständigt om syfte och frågeställningar för att försäkra oss om att den datainsamling som gjordes var relevant för ämnet. Båda författare var delaktiga vid samtliga intervjuer samt vid bearbetning av data vilket vi ser stärka uppsatsens trovärdighet. Som ovan nämnts finns dock alltid ett tolkningsföreträde som är svårt att som författare helt avskriva sig från. Vad gäller uppsatsens överförbarhet går det att diskutera huruvida resultatet går att överföra till andra grupper då den belyser kännetecknen för agil organisation. Överförbarheten kan antas stärkas med tanke på att vi har intervjuat respondenter från olika branscher.

Reliabilitet

Vid genomförande av denna uppsats har båda författarna deltagit vid samtliga intervjuer vi har varit noggranna med att inte förväxa intervjumaterialet om vem som sagt vad. Transkriberingen delades upp mellan varandra och kodningsprocessen, tolkning av data samt skrivande av resultat och analys har vi har vi genomfört tillsammans. Detta stärker reliabiliteten i arbetet men liksom litteraturen belyser är det svårt att upprepa exakt samma undersökning då den är beroende av och påverkas av mänskliga faktorer.

6.3 Framtida forskning

Utifrån den uppsats som gjorts har vi identifierat ett antal framtida forskningsområden. Liksom annan forskning belyser, kan vi utifrån denna uppsats konstatera att det finns ett behov av utökad forskning inom området agil organisation.

- För att skapa större förståelse för hur agil kan användas i olika typer av organisationer ser vi det som ett forskningsområde att ta reda på mer om hur agila organisationer definieras olika beroende på branschområde eller storlek.
- Då ledarskapet har stor betydelse för de förutsättningar som skapas i organisationen ser vi det som betydelsefullt att tydliggöra vad det agila ledarskapet mer specifikt innefattar och vad som krävs för framtidens agila ledare.
- Vi ser även att kultur relaterat till agil organisation är ett område i behov av forskning samt hur kultur och agil organisation korrelerar med varandra.

Referenslista

- Al-Ghoussein Norrman, Nina. (26 oktober 2021). What's NXT: Framtidens [digitala] organisationer är agila. Kairos future.
<https://www.kairosfuture.com/se/publikationer/nyheter/whats-nxt-framtidens-digitala-organisationer-ar-agila/>
- Ahgina, W., De Smet, A., Murarka, M., & Collins, L. (1 december 2015) The keys to organizational agility. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (1 december 2015). Why agility pays. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/why-agility-pays>
- Beck, K., et al. (2001a). Manifest för Agil systemutveckling. Hämtat från Agile Manifesto <http://agilemanifesto.org/history.html>
- Beck, K., et al. (2001b). Manifest för Agil systemutveckling. Hämtat från Agile Manifesto <http://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html>
- Bergman, B., Klefsjö, B. (2020). Kvalitet från behov till användning (6:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2018). Samhällsvetenskapliga Metoder (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Carnerud, D. & Bäckström, I. (2019) Four decades of research on quality: summarising, Trendspotting and looking ahead, *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1023-1045, DOI: 10.1080/14783363.2019.1655397
- Ciric, D., Lailc, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., & Medic, N. (2019) Agile vs. Traditional approach in project management: Strategies, challenges and reasons to introduce agile. *Procedia Manufacturing*, 39(2019), 1407-1414. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.01.314
- Creswell, J.D., & Creswell J.W. (2018). Research design – Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches (5 uppl.). SAGE publications.
- De Meyer, A., Pich, M T., & Loch, C H. (2002) Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos. *IEEE Engineering Management Review* 43(3):91 - 91. DOI: 10.1109/EMR.2002.1032403
- De Smet, A. (12 July, 2018). *The agile manager, Who managers in an agile organization? And what exactly do they do?*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-agile-manager>
- Deleryd, M. (2018). Organisationers främsta utmaningar. En studie med fem års horisont. Swedish Institute for Quality / Swedish Quality Management Academy.
https://viewer.ipaper.io/siq/organisationers_framsta_utmaningar/?page=1
- Deloitte. (2017). Rewriting the rules för the digital age. 2017 Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>.

Denning, Steve. (2 januari 2018). Why agile is eating the world. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/#43cb31a14a5b>

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *The Journal of Systems & Software*, 85(6), 1213-1221. doi:10.1016/j.jss.2012.02.033

Ellis, G. (2016). *Project Management in Product Development- Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products*. ELSEVIER. ISBN: 978-0-12-802322-8

Eriksson, N. (2011). Tillämpning av ett processinriktat arbetssätt. I Siverbo, S. (Red.), *Demokratisk och effektiv styrning – En antologi om forskning i offentlig förvaltning*. (Upplaga 1:3 s.551-570) Studentlitteratur AB, Lund.

Francke, L. & Nilsson, G. (2017). *Det agila företaget. Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?* Roos & Tegnér

Fundin, A., Bergman, B. & Elg, M. (2017). The Quality Dilemma: Combining Development and Stability. I Backström, T., Fundin, A. & Johansson, P.E. (Red), *Innovative Quality Improvements in Operations* (s.9-33). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-55985-8_2

Fundin, A., & Lundwall, G. (Version 2022:1) *SIQ Managementmodell- Handbok*. Swedish Institute for Quality. <https://viewer.ipaper.io/siq/siq-managementmodell-2022/2022-siq-managementmodell-handbok/>

Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. New York.
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx#formheader>. ISBN: 978-1-59562-208-2

Hallencreutz, J., Deleryd, M. & Fundin, A. (2020) Decoding sustainable success. *Total Quality Management & Business Excellence*. Dec2020, 1-11.
DOI:10.1080/14783363.2020.1863779.

Hallin, A. & Karrbom Gustafsson, T. (2019). *Projektledning*. (3 uppl.). Liber AB.

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. (1:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Janssen, M. & Voort van der, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 22, (102180), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.ininfomgt.2020.102180>

Jansson, T. (2015:9). *Agila projektledningsmetoder och motivation: Varför man blir produktiv av att flytta lappar på en whiteboard*. [Doktorsavhandling, Karlstad University Studies]

Jagstedt, S., Hedvall, K., Lindlöf, L., & Hernández, T. R. (2021). Agile management practices for solutions development: Managerial challenges in an international context. *Bigdeli*,

- A., Baines, T., Rapaccine, M., Saccani, N. & Adrodegare, F. *Servitization: A Pathway Towards A Resilient, Productive And Sustainable Future* (s.112-120). May 2021.
- Kopp, M. & Meier, A. (2015). *Agile Success Factors. A Qualitative study about what makes agile projects successful*. Swiss agile study. ISSN: 2296-2476
- Krehbiel, T.C.; Salzarulo, P.A.; Cosmah, M.L.; Forren, J; Gannod, G; Havelka, D; Hulshult, A.R.; Merhout, J. (2017) Agile Manifesto for Teaching and Learning. *The Journal of effective Teaching*. 17 (2) 90-111.
- Larsen, A K. 2018. Metod helt enkelt. Gleerups Utbildning AB
- Liker, J.K. (2009). *The Toyota way - Lean för världsklass*. Malmö: Liber AB
- Lindlöf, L., Furuhjelm, J. (2018). Agile beyond Software – a study of a large scale agile initiative. *International Design Conference - DESIGN 2018*, <https://research.chalmers.se/publication/509147>, 2055-2062
<https://doi.org/10.21278/idc.2018.0411>
- Lindgren, Mats. (24 september 2019). Den nya innovationsarenan och det innovativa Sverige. Kairos future. <https://www.kairosfuture.com/se/publikationer/nyheter/den-nya-innovationsarenan-och-det-innovativa-sverige/>
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012) *Processbaserad verksamhetsutveckling, Varför - Vad - Hur?* (2:10 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Moore, E. (2009). Influence of Large-Scale Organization Structures on Leadership Behaviors. *Agil conference, Siemens Medical Solutions USA, Inc.* 14, 309-313. DOI 10.1109/AGILE.2009.14
- Moran, A. (2015). *Managing Agile; Strategy, Implementation, Organisation and People*. DOI 10.1007/978-3-319-16262-1
- Nyström, M. (2012). *Hermeneutik. I. Granskär, M., & Höglund-Nielsen, B., (Red.), Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård.*(2:4 uppl. S. 155-173). Studentlitteratur AB. Lund
- Olsson, Mats. (13 juni 2019). Framtida kompetensförsörjning i hälso- och sjukvården utmanar etablerade synsätt. Kairos future. <https://www.kairosfuture.com/se/publikationer/nyheter/framtida-kompetensforsorjning-i-halso-och-sjukvarden-utmanar-etablerade-synsatt/>
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. & Schneider, B. (2019) What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research Vol. 71, (4)*, 305-320. DOI:10.1037/cpb0000150
- Rienecker, L & Jörgensen, P S. (2018). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber AB
- Rigby, D., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale - How to go from a few teams to hundreds. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Rother, M. (2013). *Toyota Kata – Lärande ledarskap, varje dag*. Stockholm: Liber AB

SBU (2013). Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården- En handbok. Statens beredning för medicinsk utvärdering.

https://www.sbu.se/contentassets/c2b7c0c8ccd045b1b741b8b758abb1af/upplaga-1_2013.pdf

Swedish Institute for Quality. (20 januari 2022a). Forskning & SQMA.

<https://www.siq.se/forskning-sqma/>

Swedish Institute for Quality. (2 mars 2022b). Utmärkelse Svensk Kvalitet.

<https://www.siq.se/vara-tjanster/utmarkelsen-svensk-kvalitet/>

Swedish Institute for Quality. (2 mars 2022c). Kvalitetsutmärkelse för hållbar framgång.

<https://www.siq.se/vara-tjanster/kvalitetsutmarkelse/>

Söderlind, P. (2020). Stabil och agil kedja: bygg en framgångsrik organisation i en turbulent värld. Stockholm. Mondial

Sörqvist, L. (2004). Ständiga förbättringar. Lund: Studentlitteratur AB

Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A. & Schneider, K. (2020). Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level- A Systematic Literature Review. Springer Nature Switzerland AG, LNCS 12562. 20-36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2

Tonnquist, B. (2021) Projektledning- Teori och praktisk tillämpning av projektmetodik och agila metoder. (8:e uppl) . Stockholm: Sanoma Utbildning AB

Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. Vetenskapsrådet.

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Vetenskapsrådet. (16 december 2021). Etik i forskningen. Vetenskapsrådet.

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Wolpers, Stefan (27 juni 2019). Agil ledarship – A Brief Overview of Concepts and Ideas. Age of Product. <https://age-of-product.com/agile-leadership/>

Worley, C G., Williams, T D. & Lawler, E E. (2014). The Agility Factor: The A Building Adaptable Organizations for Superior Performance. John Wiley & Sons, Incorporated

Winby, S. & Worley, C.G. (2014). Management processes for agility, speed, and innovation. *Organizational Dynamics*, (43), 225-234. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.009>

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. & Werner, T. (2015), Quality management – history and trends, *The TQM Journal*, Vol. 27 (3), 281-293. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1108/TQM-11-2013-0125>

Yin, K.R. (2018). Case study research and applications – Design and methods.(6 uppl.) SAGE publications.

Yukl, G., & Mahsud R. (2010) Why Flexible and adaptive leadership is essential. *Consultation Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. DOI: 10.1037/a0019835

Ågerfalk, P. J., Fitzgerald, B. & Slaughter, S. A. (2009). Introduction to the Special Issue - Flexible and Distributed Information Systems Development: State of the Art and Research Challenges. *Information Systems Research*, 20(3), 317-328. doi: 10.1287/isre.1090.0244

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledande frågor

- Kan du berätta om din roll i organisationen.
 - Hur länge har du varit i organisationen?
 - Hur länge har du haft den rollen?

Agil

- Vad betyder agil för dig?
 - Hur bekant är du med ordet?
 - Hur skulle du definiera ordet?
 - I vilka sammanhang tycker du det förekommer?

Ständiga förbättringar och innovation

- Kan du beskriva din upplevelse av förändringstakten i omvärlden.
- Hur påverkar förändringstakten er organisation?

Stabilitet och anpassningsförmåga

- Vad innebär stabilitet i organisationer för dig?
 - Vad tror du krävs för att göra det möjligt?
 - Hur förhåller ni er till det?
- Vad innebär organisatorisk anpassningsförmåga för dig?
 - Vad tror du krävs för att göra det möjligt att vara anpassningsbar?
 - Hur förhåller ni er till det?
 - Finns det tillfällen då hög grad av anpassningsförmåga fungerar mindre bra eller vara hämmande för att organisationen ska kunna arbeta ändamålsenligt? Ge exempel.

Kund- och användningscentrering

- Kan du beskriva vilka som är era primära kunder?
- Kan du beskriv på vilket sätt ni arbetar för att involvera kunden/kunderna i varu-, eller tjänstutvecklingen i er organisation?
- Kan ni beskriva hur er organisation håller sig uppdaterade om kundernas behov och efterfrågan?
- Hur säkerställer ni att medarbetare i organisationen har den information som de behöver för att kunna arbeta med kunden i fokus?

Självständiga arbetsgrupper

- Kan du beskriva hur ni arbetar med att skapa delaktighet inom organisationen?
- Kan du beskriva hur ni arbetar med arbetsgrupper i er organisation.
 - kan du beskriva hur ni sätter samman gruppmedlemmar för att säkerställa att rätt kompetens finns samt att de arbetar ändamålsenligt?
 - kan du beskriva arbetsgruppen mandat och befogenhet att påverka och genomföra?
 - om det finns en gruppleddare, kan du beskriva dennes roll i relation till övriga gruppen och vad den har för uppgift.

- Kan du ange tre faktorer som du tror är grundläggande för att uppnå ändamålsenliga arbetsgrupper i er organisation?

Praxisgemenskap

- Beskriv hur ni arbetar med lärande i er organisation gärna utifrån ett ledarperspektiv och medarbetarperspektiv.
- Hur synliggör och tillgängliggör ni information?
- Kan du beskriva strukturen för beslutsfattande på generell nivå.
 - Vem fattar beslut om vad?

Ett stödjande ledarskap

- Kan du beskriva vad som är dina främst uppgifter som ledare?
- Hur agerar du i din roll som ledare för att leda organisationen i önskvärd riktning?
- Hur håller du som ledare dig uppdaterad om vad som händer i din omvärld?
 - Hur omsätter du det i din organisation?

En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen

- Vad är er organisations vision?
- Hur arbetar ni för att medvetandegöra den i och utanför organisationen?
- Vad innebär begreppet hållbarhet för er som organisation?
 - Beskriv hur er organisation förhåller sig till det.

Bilaga 2. Informationsbrev



Hej

Vi är två studenter som läser sista terminen på Magisterprogrammet Kvalitet- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitet Östersund. Den här terminen skriver vi vår avslutande magisteruppsats. Syftet är att undersöka ledares upplevelse av att leda organisationen i en föränderlig värld utifrån ett agilt organisationsperspektiv.

Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning i form av intervjuer då vi är intresserade av att fördjupa oss i hur ledare i framgångsrika organisationer inom kvalitetsområdet förhåller sig till frågan. Vi har därför varit i kontakt med SIQ som gett oss dina kontaktuppgifter.

Har du möjlighet att delta i undersökningen? Intervjun beräknas ta cirka en timme och sker digitalt.

Intervjun kommer beröra följande områden:

- Kund- och användningscentrering
- Självständiga arbetsgrupper
- Praxisgemenskap
- Ett stödjande ledarskap
- En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen

Önskvärt är att få intervjua dig mellan 4-22 april. Återkom gärna med förslag på två tider som skulle passa så ska vi försöka vara tillmötesgående i detta.

Ditt deltagande är helt frivilligt och intervjun kan när som helst avbrytas. Samtalet kommer att spelas in och därefter transkriberas. Inspelningen kommer endast hanteras av oss som genomför intervjun och allt intervjumaterial raderas efter att arbetet är examinerat. Dina svar presenteras anonymt, dock kommer vi notera att de personer som intervjuats tillhör en organisation som fått utmärkelse från SIQ.

Vi hoppas höra från dig!

Vänliga hälsningar,

Emma Fredh

Mikaela Runesson

Bilaga 3. Sammanställning av resultat

Tabell 3. Sammanställning av resultatet utifrån strukturen i intervjuguiden. Inom parentes noteras antalet respondenter som var samstämmiga med påståendet.

Antal respondenter	Frågeområde
	Agil
4-6 respondenter svar	Har hört talas om begreppet (6)
	Kan utveckla begreppet till sin organisation (4)
	Ser flexibilitet som kärnan i begreppet (5)
	Använder inte ordet agil som vedertaget begrepp i sin organisation (6)
	Viktigare att lägga fokus på att tala om vad de åstadkommer (6)
1-3 respondenter	Gav bildliga liknelser med hur det ser på begreppet agil (2)
Respondenternas definition av agil	Modeord
	Förmåga att snabbt ställa om
	Möjlighet att anpassa
	Att ligga steget före
	Metod som kan anpassas riktat mot den egna organisationen
	Förhållningssätt till förändring
	Möjlighet att möta utmaning
	Förmåga att utmana egna föreställningar och det vi tror oss veta
Ständiga förbättringar och innovation	
4-6 respondenter	Beskriver att förändring är något organisationer alltid behövs förhålla sig till (6)
	Digitalisering som en faktor som drivit på förändringstakten (6)
	Involverar alla medarbetare vid framtagning av verksamhetsplan (6)
	Uppdatera verksamhetsplan (6)
	Beskriver hur de i organisationen arbetar systematiskt med omvärldsspaning och fördelar ansvaret på flera personer (6)
1-3 respondenter	Hållbarhetsfrågor driver förändringstakten (3)
	Demokratifrågor driver förändringstakten (1)

	Förändringstakten påverkar deras kund och konsekvensen hur det påverkar dem för att möta kundbehov (3)
	Utmaningen ligger i kundens möjlighet att hålla sig uppdaterad och möjlighet att ta till sig information (3)
	Utmaningen ligger i oroligheter i omvärlden (2)
Hur respondenterna höll sig uppdaterade om omvärlden	Inläsning av information från rapporter, intern och extern hemsida
	Delar upp ansvar för inhämtning av information mellan personer i arbetsgrupper
	Ta in extern föreläsare
	Vara bland medarbetare i organisationen
	Kontinuerliga möten
	Delegera ut ansvarsområden till personer i organisationen för omvärldsbevakning
Stabilitet och anpassningsförmåga	
4-6 respondenter	Talar om samband mellan stabilitet och anpassningsförmåga (6)
	Likställer stabilitet med systematik (5)
	Dialog är en förutsättning för stabilitet (6)
	Stabilitet bidrar till anpassningsförmåga som i sin tur bidrar till engagemang och delaktighet (6)
	Platt organisation är en förutsättning för att vara anpassningsbar (6)
1-3 respondenter	Stabilitet och trygghet skapar förutsättningar för att möta förändring (3)
	Anpassningsförmågan ses som ett förhållningssätt (3)
Kund- och användarcentrering	
4-6 respondenter	Förstå kunden och förstå vad kunden vill uppnå (6)
	Beskriver hur de använder olika ”verktyg” för att integrera med kunder (6)
	Talade om vikten av långsiktighet och inte optimera för kortsiktiga och tillfälliga framgångar (6)
	Arbeta långsiktigt, inte optimera på kort sikt (6)
	Dialog för att fånga in behov och bemöta kunderna (6)
	Arbetar med problemlösning (6)
1-3 respondenter	Följer upp och utvärderar enkätresultat tillsammans med kund (3)
	Uppmanar att problem ska lyftas direkt, inte invänta ”formellt forum” (3)
	Enkäter (5)

Verktyg respondenterna tillämpade	Direktkontakt med enskilda kunder (6)
	Olika typen av strukturerade mötes forum (6)
Självständiga arbetsgrupper	
4-6 respondenter	Arbetsgrupper stort mandat att påverka och styra sitt arbete (6)
	Valt ut parametrar att mäta som går i linje med den övergripande visionen (6)
	Det ses vara ledarens ansvar att säkerställa att gruppen arbetar i linje med visionen (6)
1-3 respondenter	Talar om vikten av utveckling på både individ- och gruppnivå (3)
	Lyfter att det närvarande ledarskapet skapar delaktighet (1)
	Tvärfunktionella arbetsgrupper (3)
	Berättar om olika metoder för grupputveckling som anpassas efter gruppens behov (2)
	Talar tydligt om hur de kompetenskartlägger och personprofilerar (1)
	Hur de arbetar med gruppstorlek (2)
Faktorer som respondenterna belyser som grundläggande för att uppnå ändamålsenliga arbetsgrupper	Medvetenhet kring sammansättning av individer utifrån ändamålet
	Blandning av kompetens och kön
	Inte för stora grupper
	Förstå målet
	Känna stöd och tillit till varandra
	Mandat hos gruppen
	Förstå individens drivkraft
	Ledarna stärker medarbetarna
	Tillit
	Kunskap och självkänedom utifrån sig själv och gruppen
	Tydligt ledarskap som styr mot mål och riktning
	Individens förståelse för sin egna roll och gruppen
	Självmedvetenhet om sin egna kompetens, åsikt eller upplevelse
	Medvetenhet om vilka beteenden som stödjer mål och vision
	Vision
Coachande ledarskap	

	Fokus på målet och påminnas om varför
Praxisgemenskap	
4-6 respondenter	Systematiskt arbete för att dra lärdom av tidigare erfarenheter och sedan sprider kunskapen inom organisationen (6)
	Alla medarbetare skall vara med och driva utvecklingen (6)
	Ledaren ger ansvar för hur medarbetaren uppfyller mål (6)
1-3 respondenter	Granska kompetensprofiler och utifrån detta utveckla medarbetare (2)
	Beslutfattande ska ske så långt ut i organisationen som möjligt (2)
	Individuell utveckling som del i att vara en attraktiv arbetsgivare (1)
	Sondera terräng för att se vad arbetsgruppen har för behov för att arbeta framåt (1)
	Har en specifik budget kopplad till lärande (1)
	Utmana sina valda sanningar (1)
Ett stödjande ledarskap	
4-6 respondenter	Förmedla framtidstro är en viktig del av ledarskapet (4)
	Ledarens ansvar att skapa förutsättning så medarbetaren kan göra sitt jobb (5)
1-3 respondenter	Nå mål genom att medarbetare mår fysiskt och psykiskt bra (2)
	Aktivt arbete för att synliggöra goda exempel (2)
En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen	
4-6 respondenter	Visionen är vägledande grund och långsiktigt mål (6)
	Värderingsord och värdegrund som guide mot visionen (5)
	Vision handlar om att bli bäst på något (4)
	Hållbara medarbetare är främst framträdande vid tal om hållbarhet (6)
1-3 respondenter	Göra skillnad för kund för att ha sin existensberättigande (1)

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Östersund 2022-05-31

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling

Program/Kurs

Mikaela Runesson och Emma Fredh

Namn (alla författares namn)

1989 och 1990

Födelseår (alla författares födelseår)