

**Problemformulering:** Förändringstakten i omvärlden beskrivs vara hög vilket ställer krav på organisationers anpassningsförmåga samt att kunna tillägna sig ny kunskap på ett effektivt sätt (Deleryd, 2018). Utmaningen för ledaren blir att förhålla sig till de ständiga förändringarna som ställer krav på flexibilitet och omställningsförmåga (Winby & Worley, 2014). En utmaning organisationer står inför är att ledningssystemen inte driver utveckling i tillräckligt snabb takt och att medarbetares engagemang sviktar (Deleryd, 2018).

Forskning 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).

Begreppet agil ses var på frammarsch inom privat liksom offentlig sektor. Vissa forskare påstår att organisationers förmåga att vara agil är avgörande för deras framgång och överlevnad. Det anses inte vara 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).

**Syfte:** Att undersöka ledares upplevelse av att leda organisationen i en föränderlig värld utifrån kännetecknen för agil organisation.

### **Frågeställning:**

1. Hur förhåller sig ledaren till begreppet agil?
2. Hur ser ledaren på arbetet med ständiga förbättringar och innovation i organisationen?
3. Hur ser ledaren på att skapa förutsättningar för stabilitet och anpassningsförmåga i organisationen?
4. Hur ser ledarskapet ut i förhållande till kännetecknen för agil organisation?

**Teori:** Utgångspunkten för uppsatsen grundar sig i att SIQ (Swedish Institutet for Quality) (SIQ, 2022) har utsett agil organisation som ett område i behov av kunskapshöjning och forskning. Uppsatsen är strukturerad utifrån fyra områden som relaterar till frågeställningarna

- agil
- ständiga förbättringar och innovation
- stabilitet och anpassningsförmåga
- kännetecknen för agil organisation (inkluderar fem områden; Kund- och användningscentrering, Självständiga arbetsgrupper, Praxisgemenskap, Ett stödjande ledarskap och En bärande meningsfull idé som genomsyrar organisationen)

Utifrån varje område gjordes en litteraturgenomgång. Det finns ingen forskning som konkret beskriver vad agil organisation innefattar. Söderlind (2020) har däremot gjort en tolkning av vad som kännetecknar agil organisationsutveckling, som resulterat i fem kännetecknen. Det finns beröringspunkter mellan den agila organisationsutvecklingen och Hörnstensmodellen, som är en del av offensiv kvalitetsutveckling och är utvecklad av Bergman & Klefsjö (2020) och som vilar på sex värderingar i vilket framgångsrikt arbete med kvalitetsutveckling kan utgå ifrån. Det finns likheter mellan Kännetecknen för agil organisation och Hörnstensmodellen och de båda syftar till att utveckla organisationen till långsiktig hållbarhet med ledarskapet och kundfokus som nyckelfaktorer (Bergman & Klefsjö, 2020; Söderlind, 2020). Ihop med annan litteratur har detta utgjort underlaget för hur kännetecknen för agil organisation beskrivs i denna uppsats.

**Metod:** För att angripa uppsatsens syfte och frågeställningar genomfördes en kvalitativ intervjustudie utifrån en semistrukturerad intervjuguide. De sex respondenterna som deltog var högt uppsatta ledare vars organisationer hade erhållit kvalitetsutmärkelserna "Utmärkelsen

Svensk Kvalitet”, “Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola” eller erkännandemottganade av SIQ. Detta var en kvalitetssäkring för att säkerställa att de respondenter som intervjuades tillhörde organisationer som låg i framkant inom kvalitetsområdet.

Alla sex intervjuer genomfördes digitalt via Teams och vi båda författare medverkade på samtliga intervjuer. Vi ansåg att fördelarna med digitala intervjuer var övervägande fysiska intervjuer då respondenterna var utspridda över olika delar av Sverige.

Agila organisationer är ett område där det efterfrågas mer forskning (Dingsøyr et al., 2012; Ågerfalk et al., 2009), vilket var en faktor som märktes av vid uppsatsens litteraturgenomgång. Vad som tillämpades var vetenskapliga artiklar, böcker och personlig kontakt med sakkunniga inom området.

**Resultat och analys:** Samtliga respondenter som intervjuades har kommit i kontakt med begreppet agil men det ses ha olika innebörd för dem och ingen av dem använde det inom sin organisation. Det var därmed svårt att sätta en definitiv innebörd av begreppet agil.

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 den egna organisationen inhämtas information på ett systematiskt sätt genom olika tillvägagångssätt. Enligt respondenterna låg informationsinhämtningen till grund för arbete med ständiga förbättringar och innovation.

Respondenterna uttryckte ett samband mellan stabilitet och anpassningsförmåga. Stabilitet sågs vara en trygghet som skapar möjlighet att möta förändring. 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, att inhämta information och analysera det för att kunna basera beslut på fakta. Detta bidrog till stabilitet och skapade förutsättning för anpassningsförmåga.

Respondenterna betonade vikten av att förstå kunden och vad kunden vill uppnå, vilket för organisationen handlade om att se bortom sitt eget. De 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. Respondenterna beskrev även hur organisationerna tog lärdom av tidigare erfarenheter, utvecklades genom att ifrågasätta valda sanningar samt insåg när det var dags att lära nytt samtidigt som beslutfattandet låg långt ut i organisationen. De lyfte även 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. Respondenterna talade om vikten av att ha en framtidstro och förmedla denna. De uttryckte en medvetenhet kring ledarens roll som innefattade att vara “passivt stödjande” och inte frånta medarbetarna deras handlingskraft.

**Diskussion:** Utifrån denna uppsats kan 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 ifrån 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.

Uppsatsen kan bidra med inspiration och kunskap till andra organisationer om hur de skulle kunna påbörja ett arbete med att bli mer agila och möta den föränderliga omvärlden. Respondenterna gav ett tydligt intryck av att de arbetade med att värdesätt medarbetarens kompetens och gav dem förtroende och eget ansvar. De belyste också tydligt att stabilitet och anpassningsförmåga går hand i hand. I uppsatsen beskrivs hur respondenterna arbetade med detta i sina organisationer och med tanke på att de som inkluderades i uppsatsen representerar olika typer av branscher och organisationer vill vi hävda att överförbarheten är hög.

Uppsatsen belyser ett behov av forskning inom området agil organisation. Den bidrar med en inblick i hur organisationer som har ett erkänt kvalitetsarbete arbetar i förhållande till kännetecknen för agil organisation, vilket kan ses som inspiration för andra organisationer och inspirera till framtida forskningsområde.

### **Referenser**

Bergman, B., Klefsjö, B. (2020). Kvalitet från behov till användning (6:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

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](https://viewer.ipaper.io/siq/organisationers_framsta_utmaningar/?page=1)

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

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

Swedish Institute for Quality. (20 januari 2022). Forskning & SQMA.  
<https://www.siq.se/forskning-sqma/>

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

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](https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_2)

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>

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