



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300-O-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	09-05-2022 00:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	23-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	Kari Håuåg Voldsund		

Deltaker

Naun:	Simen Johannessen Dolve
Kandidatnr.:	411
HVL-id:	591151@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun:	Ode til T-pain
Gruppennummer:	12
Andre medlemmer i gruppen:	Siwert Broll

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Anonymisert



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Agil organisering i prosjekter

En kvalitativ studie av unike agile tilpasninger i team og avdelinger i endring

Agile organizing in projects

A qualitative study in unique agile adaptations in teams and departments in changing organizational environments

Sivert Broll & Simen Johannessen Dolve

MOØ300

Master i Innovasjon og Ledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Høgskulen på Vestlandet

Veileder: Torstein Nesheim

Innleveringsdato 23.05.2022

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne forskningsoppgaven markerer slutten på vårt to år lange masterstudium i innovasjon og ledelse. Studiet har vært ved Høgskulen på Vestlandet, hvor vi i løpet av disse to årene, har gjennomgått pandemi, «lock down» og en heldigital studiehverdag. Til tross for dette har skolen tilrettelagt for gode forhold for læring og personlig utvikling. Studiet har vært framtidsrettet, med et sunt fokus på at alle skal være best mulig rustet for arbeidslivet.

Vår veileder Torstein Nesheim fortjener en stor takk fra oss, da han har bidratt til prosjektet gjennom presise og konstruktive tilbakemeldinger. Du har vært en motivator, som også har utfordret oss og gitt oss mulighetene til å prestere.

Videre fortjener alle informanter i casene en stor takk. Dere har stilt opp, satt av tid i en travel hverdag, gitt av dere selv og gitt oss et verdifullt grunnlag for å bygge en god oppgave. Vi er takknemlig for muligheten og erfaringene vi fikk av dere.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre for innsatsen og det overraskende gode samarbeidet. Det har vært en sann glede!

God lesing!

Sammendrag

Denne forskningsoppgaven tar for seg hvordan en kompleks virksomhet i endring innenfor forsikringsbransjen implementerer agile metodikker i team og avdelinger. Hovedsakelig ser forskningsprosjektet på innovasjon, med agil og prosjektorganisering som hovedområde.

Innledningskapittelet gir en kort innføring i bakgrunnen for temaet i forskningsprosjektet. Det vises til at utvalget baseres på en virksomhet innen forsikringsbransjen. Innledningen belyser de to hovedteoriene innen innovasjon som oppgaven vil ha sitt fokus på; agile metoder, prosjektorganisering og organisasjonsdesign, med utgangspunkt i relevant teori. Med bakgrunn i dette blir forskningsspørsmålene og problemstillingen utformet. Problemstillingen til oppgaven er:

Hvordan oppleves agile metodikker for medarbeidere i en virksomhet i endring?

Teorikapittelet starter med en gjennomgang av innovasjon, etterfulgt av de mest sentrale teoriene. Teoriens hovedfokus baseres på teorier innen organisasjonsdesign, prosjektorganisering og agil. Forskningsmetoden er forankret i kvalitativ metode, gjennom semi-strukturerte intervjuer og ved å innhente data gjort tilgjengelig av virksomheten. Vi har valgt denne strategien for å få dypere innsikt i hvordan individene i organisasjonen opplever, tilpasser seg og utnytter agile metodikker i prosjekter.

Vi har videre tatt utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål som er konkretisert i underkategorier, som utgjør grunnlaget i den empiriske analysen. De mest sentrale funnene i analysen blir så oppsummert i en matrise, som oppgaven benytter som videre struktur i drøftingen.

De mest sentrale funnene fra analysen viser i drøftingen hvor viktig leders roller er i hver enhet. Det belyses videre for enhetenes behov for oppfølging av virksomheten. Et annet interessant funn, er hvordan effekten av agile metodikker er uten virksomhetens støtte og hvilke unike tilpasninger som er mulig i enheter som i ulik grad jobber etter agile metoder.

Abstract

The thesis will focus on a business within the insurance industry, which is facing a change in its organizational design. Agile as a phenomenon that is vastly used within the software development departments of organizations. How does this change affect the individuals in teams and departments who doesn't work directly in an IT-department? The change towards a product design with agile with its main driver is what we intend to look further into.

The study will focus on how agile methods and it's principles are implemented for the department leaders, team leaders and the individual workers. And further how this is experienced as an organizational change and how this effect the individuals in projects. The theoretic framework will be based in organizational theory. This is before we take a closer look within the complex world of the "simple project-based" phenomena; agile. This has led us to the following research question:

"In what way do individuals in teams and departments experience agile methods?"

The thesis is structured as following: Chapter 1 covers the background for the chosen theme, chapter 2 presents the theoretic framework, chapter 3 will go in depth on the research methods as a base for our findings. Chapter 4 covers the analysis of our findings. Chapter 5 will present our discussion of our findings, before we in chapter 6 will present our conclusion.

Our thesis has covered different drivers for how individual teams and departments have implemented agile as a method, how they adapt and adopts to different parts of the agile framework within the organization. This individual adaptation of agile is one of the main drivers throughout the research.

1 Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figuroversikt:	VI
Tabelloversikt:.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Bransje og utvalg	2
1.3 Forskningsspørsmål	2
1.4 Studiens bidrag	3
1.5 Oppgavens oppbygning	3
1.6 Oppgavens avgrensning.....	4
2 Teori	4
2.1 Introduksjon.....	4
2.2 Innovasjon	5
2.3 Prosjektorganisering	9
2.4 Agil som fenomen	10
2.5 Oppsummering teori.....	22
3 Metode.....	23
3.1 Studiens bidrag	24
3.2 Oppgavens oppbygning	24
3.3 Caseanalyse	26
3.4 Datainnsamling.....	26
3.5 Intervjuprosessen	29
3.6 Sekundær datainnsamling.....	30
3.7 Analyse av data.....	31
3.8 Evaluering av forskningsdesign.....	33
3.9 Forskningsetikk	35
4 Empirisk analyse	35
4.1 Virksomhet	36
4.2 Team & Avdeling	41

4.3	Case 1 Alfa	44
4.4	Case 2 Beta	55
4.5	Sammenligning case	68
4.6	Likheter i enhetene	69
4.7	Utpekte forskjeller	69
4.8	Grunnlag drøfting	72
5	Drøfting av empiriske funn	73
5.1	Kompetanse og utvikling	73
5.2	Interne forhold	74
5.3	Ritualer og metodikker	75
5.4	Prosjekt vs. Produkt	77
5.5	Unike tilpasninger	79
6	Konklusjon og implikasjoner	83
6.1	Problemstilling	83
6.2	Viktigste funn	83
6.3	Viktigste bidrag faglig	84
6.4	Implikasjoner for praksis	84
6.5	Forslag til videre forskning	85
6.6	Metodiske begrensinger	85
7	Bibliografi	86
8	Vedlegg	91
8.1	Vedlegg 1: Intervjugal	91
8.2	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	93
8.3	Vedlegg 3: Godkjent vurdering NSD	95

Figuroversikt:

Figur 1 Konseptet av tid; Team, task & Transition (Lindskog & Magnusson, 2019.....	9
Figur 2 Roller agilitet (Gerster m.fl., 2019, s. 4958).....	14
Figur 3 Stammeorganisering (Gerster m.fl., 2019, s. 4959).....	15
Figur 4 Prosjekt vs. Produkt (Naryan, 2018)	17
Figur 5 Agile vs. Devops.....	21
Figur 6 Fordeler og ulemper med ulike storskala agile rammeverk (hentet fra Almeida & Espinheira, 2021, s. 7).....	22
Figur 7 Retning for empirisk analyse	23
Figur 8 fremstilling av hvordan virksomheten er organisert i Norden.....	36
Figur 9 Organisasjonskart, presisering av Alfa og Beta i organisasjonen	37
Figur 10 Oversikt over delt oppgave og personalansvar	38
Figur 11 Gjengivelse av agil utvikling i virksomheten basert på agil strategi fra 2016.	38
Figur 12 Modell over organisering i SAFe (Hamilton, 2022).....	39
Figur 13 Forskningsspørsmål & drøftingspunkt	83

Tabelloversikt:

Tabell 1 Funn empirisk analyse	68
Tabell 2 Rammeverk for videre drøfting.....	72

1 Innledning

Oppgaven har til hensikt å se nærmere på hvordan agil, herunder agile metoder og rammeverk er implementert i to analyseenheter innenfor en virksomhet i forsikringsbransjen. Vi vil i kapittel 1 presentere bakgrunn og motivasjon for oppgaven, med teoretisk grunnlag. Før vi i kapittel 2 presenterer teoretisk grunnlag. I kapittel 3 vil vi gå gjennom valgt metode. Kapittel 4 presenterer den empiriske analysen, før kapittel 5 vil drøfte funn gjort i analysen opp mot relevant teori. I kapittel 6 vil vi presentere vår konklusjon og vurderinger.

Oppgaven vil ta for seg fenomenet agil som metode. Herunder agile team, -organisasjoner og -organisering. Senere i teorien presenteres og diskuteres begrepene agile team og prosjektorganisering. Når vi nevner disse begrepene løpende i oppgaven må det forstås i en organisatorisk innovativ kontekst. Temaene vil til slutt diskuteres, sett opp mot hverandre, og har til hensikt å besvare masteroppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

1.1 Bakgrunn

Forsikringsbransjen er ifølge innovasjonsindeksen en bransje som ligger langt bak andre bransjer når det kommer til innovasjon (Kurtmollaiev, Andreassen, & Lervik-Olsen, 2021). Norsk innovasjonsindeks baserer seg på kundebaserte rangeringer av innovative virksomheter i Norge. Denne indeksen viser nå at aktører innenfor bransjen i gjennomsnitt har en betydelig høyere kundetilfredshet, enn den opplevde innovasjonsevnen (Kurtmollaiev, Andreassen, & Lervik-Olsen, 2021). Oppgaven vil derfor se på effektene av de organisatoriske tiltakene virksomheten har implementert som et motsvar. Oppgaven vil se på en konkret virksomhet innenfor forsikringsbransjen og hvordan to ulike enheter med ulik grad av agil tilpasning organiserer seg, i lys av denne utviklingen.

Innovasjon kan forstås som metoden en virksomhet benytter når de utvikler nye tjenester og produkter med formål om å skape verdi for sine kunder (Wiki, Toma, & Gons, 2017, s. 33). Tidd og Bessant (2018) definerer innovasjon som prosessen hvor man muliggjør nye ideer og implementerer de nye ideene i praksis, for å skape økonomisk gevinst. Dette står sentralt i oppgaven og vil være det teori og metoder har som et felles holdepunkt. Det er interessant å se hvordan virksomheten er organisert og hvilke strategiske beslutninger som ligger til grunn for

å best utnytte de mulighetene som ligger i dagens marked. Oppgaven vil se på organiseringen i virksomheten, mer spesifikt i prosjektarbeid, interne drivere for agil og potensielle tilpasninger.

1.2 Bransje og utvalg

Forskningsprosjektet har sitt hovedfokus i forsikringsbransjen. Mer spesifikt vil oppgaven se nærmere på to ulike analyseenheter innenfor et stort nordisk forsikringsselskap i privatmarkedet. Bransjen er i dag å anse som presset, mye på grunn av digital utvikling. Kunder er vant med stor hastighet på den teknologiske utviklingen, noe de tar med seg i møte med alle produkter og tjenester de møter (Markovitch & Willmott, 2014). Nye virksomheter etableres hurtig og virksomheter i andre bransjer utvider sin drift over i nye bransjer. Dette er med på å utfordre den tradisjonelle forståelsen av bank, finans og forsikringsbransjen slik vi kjenner den.

Ifølge Ree Eriksen og Alne (2019) er det et maktskifte fra virksomheter over til forbrukere. Det vil da være sentralt å se hvordan valgt aktør i bransjen benytter kjente innovasjonsstrategier og tilpasser sin organisering, som følge de hurtige endringene i markedet. Ree Eriksen og Alne (2019) viser til at aktører i bransjen har valgt å utvikle tjenester som ikke er etterspurt av kundene, og at de innoverer i et saktere tempo enn forventet.

1.3 Forskningsspørsmål

Ved å ta utgangspunkt i eksisterende litteratur og empirisk grunnlag ønsker vi å undersøke hvordan agile metoder og organisering er implementert i prosjekter i forsikringsbransjen. Dette ved å se på hvordan agile metodikker benyttes i to ulike enheter med ulik grad av tilpasning og modenhet.

1.3.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av at valgt virksomhet i bransjen er i en endringsprosess, ønsker vi å se dette opp mot deres metoder for organisering og strategi i prosjekter. Mer spesifikt ønsker vi å se hvordan dette er for menneskene i virksomhetene og hvordan de opplever det. Vi har på bakgrunn av dette utformet følgende problemstilling:

Hvordan oppleves agile metodikker for medarbeidere i en virksomhet i endring?

Videre er det utformet tre konkrete forskningsspørsmål som forskningsoppgaven tar utgangspunkt i og ønsker å belyse:

- I. *Hvordan påvirker organisatoriske egenskaper implementering av agile metodikker?*
- II. *Hvordan praktiseres agile metodikker i team og avdeling?*
- III. *Er det unike tilpasninger i agile team og avdelinger?*

1.4 Studiens bidrag

Oppgaven har til hensikt å bidra til dypere forståelse for de organisatoriske mekanismene som ligger i agile metoder, agil organisering og hvordan agil benyttes i prosjektorganisering. Vi ønsker å se nærmere på virksomhetens påvirkning og om det er andre synergier som kan komme til syne. Mer konkret ved å studere medlemmer i team og avdelinger, og hvordan deres hverdag er i lys av dette. Dette må også sees i lys av hvordan organisasjonen jobber med innovasjon, herunder strategiske beslutninger og implementering av disse.

For organisasjoner kan dette ha et todelt syn; utnyttende og utforskende innovasjonsstrategier, også kalt ambidekstri. Dette gjør at innovasjon kan forstås som to kontinuerlige og adskilte prosesser; inkrementell og radikal innovasjon. Da agile metoder sees på som en inkrementell og iterativ prosess, kan vi her se det i lys av ambidekstri og spesielt inkrementell innovasjon. Spørsmålene som vi ønsker å diskutere og besvare i oppgaven tar videre for seg hvordan agile metodikker og organisering blir implementert i prosjekter og opplevelsen av dette.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven har en empirisk oppbygning med utgangspunkt i teori. Det benyttes teoriprøvende tilnærming, der det gjennomgås en rekke ulike faglige teorier innen agil, team, prosjekter og til dels ambidekstri. En hypotese utvikles fra ovennevnte, som videre benyttes i analysen. I teorikapitlet vil vi presentere innovasjon, ulike innovasjonsstrategier med bakgrunn i ambidekstri organisasjonsteori. Videre vil vi ta for oss agil og dernest agil i team og organisasjoner. Oppgaven har til hensikt å belyse agil som prosjektorganisering forstått som inkrementell innovasjon. Før vi presenterer valgt metode, analyse og drøfting. Dette avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

1.6 Oppgavens avgrensning

Forskningsoppgaven har til hensikt å undersøke agil som fenomen i en virksomhet i forsikringsbransjen. Vi vektlegger i denne oppgaven fokuset på inkrementell innovasjon som her kan sees på som kontinuerlige forbedringer av eksisterende forretningsområder og løsninger som utføres i spesielt agil prosjektorganisering. Fokus er på både virksomhet, team, avdeling og individuelle opplevelser av dette. Selve utgangspunktet i oppgaven bygges rundt individene i team og avdeling. Det er også der den største delen av den innhentede dataen kommer fra.

2 Teori

I kapittelet teoretisk rammeverk, presenteres det ulike begreper knyttet til agil organisering, agile team og prosjektorganisering. Vi vil gå gjennom og presentere det teoretiske grunnlaget herunder, innovasjon, prosjektorganisering, team, agil organisering, agile metodikker. Videre vil vi trekke frem teamtopologier, DevOps og agile team. På bakgrunn av valgt problemstilling, har vi valgt et teoretisk grunnlag og forskning som har til hensikt å danne et utgangspunkt for valg av metode, analyser og tolkning.

2.1 Introduksjon

For å bedre forstå markedssituasjoner for organisasjoner, er akronymet VUCA mye benyttet. VUCA står for ustabilitet, usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet (Berinato, 2014). For at en virksomhet skal kunne drive i dagens marked, er det avgjørende at de er fleksible og har kapasitet til å agere på de hurtige endringene i omgivelsene (Holbeche, 2018, s. 8). Holbeche (2018) og Gerster et. al. (2018) peker på at agile organisasjoner har langt større overlevelsesmuligheter enn mer rigide virksomheter.

Agil er først og fremst en arbeidsmetodikk som har utspring fra IT-bransjen. Der erstattet det en rigid form for organisering av problemløsende prosjekter (Ramesh, Mohan, & Cao, 2012, s. 324). I senere tid har det vist seg å være en godt egnet metodikk for å respondere på hurtige endringer i turbulente forretningsområder. Dette har også utviklet seg til å gjelde i andre deler av virksomheten utover IT og programvareutvikling (Fowler & Highsmith, 2001). Den agile tilnærmingen bygger på de følgende seks hovedpunktene:

- I. *Utforme prosjekter med motiverte individer.*
- II. *Respondere på endringer umiddelbart når de oppstår.*
- III. *Om en kunde kan tilfredsstilles ytterligere med konkrete tilpasninger, skal disse tilpasningene implementeres.*
- IV. *Gjennomføre regelmessige møter for å motivere til sterkere sosiale bånd mellom individene.*
- V. *Produktene og tjenestene trenger kontinuerlig oppfølging for å levere optimalt.*
- VI. *En kundes tilbakemelding eller samarbeid blir tatt imot i alle nøkkelprosesser.*

For å følge opp de agile tilnærmingene, bør det settes søkelys på organisatorisk og teknisk fleksibilitet (Kortmann, Gelhard, Zimmermann, & Piller, 2014). Dette er noe som også kjennetegner ambidekstre organisasjoner. Slike organisasjoner defineres ut ifra deres fokus på å dekke de to ulike organisatoriske syn; utforskende og utnyttende. De kjennetegnes videre ved at det fokuseres på å forbedre og effektivisere eksisterende produkter, prosesser og forretningsmodeller. Dette samtidig som man utforsker omgivelsene etter nye forretningsmodeller (March, 1991, s. 72; Birkinshaw & Raisch, 2008, s. 376).

2.2 Innovasjon

Begrepet innovasjon anses som avgjørende i økonomisk vekst. Det har blitt et populært begrep som følge av digitalisering (Njøs & Sjøtun, 2016, s. 4). Definisjonen av innovasjon, som både Innovasjon Norge og regjeringen benytter, er den følgende:

«En ny vare, tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier». (Regjeringen, 2008-2009, s. 13)

Innovasjon er bygget på et sosialt fenomen som bidrar til å påvirke den økonomiske utviklingen. Dette ble først omtalt av Schumpeter, som gjør at han i mange tilfeller omtales som innovasjonens far (Fagerberg, 2004, s. 135). Schumpeter sin definisjon har videre 5 hovedpunkter av hva innovasjon omfatter (Schumpeter, 1934, s. 66):

- I. *Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste, eller en betydelig forbedring av et produkt eller en tjeneste som allerede eksisterer.*
- II. *Introduksjon av en ny produksjonsmetode.*
- III. *Introduksjon eller etablering i et nytt marked – uavhengig om dette markedet eksisterte fra før, eller ikke.*
- IV. *Fremskaffelse av nye leveranseklider eller råvareklider for halvfabrikata og/eller produktkomponenter.*
- V. *Innføring av nye metoder for organisering av både organisasjon og bransje, utvikle en monopolposisjon, eller oppløsning av et eksisterende monopol.*

Definisjonen forteller oss mye om produkt og tjenesteutvikling konkret. Foss et.al. (2014) skiller mellom to aspekter ved innovasjon; utnyttelse av eksisterende muligheter og realisering av nye muligheter. Dette beskriver, som nevnt innledningsvis, organisatorisk ambidekstri som omtaler balansen en innovativ virksomhet har mellom en utnyttende og utforskende strategi (March, 1991). Jugends (2017) teori benyttes i forlengelsen av dette, hvor det pekes på at innovasjonstypen påvirker hva som er den hensiktsmessige prosjektorganiseringen for en virksomhet.

Nesheim (2020) oppgir at en organisk og ambidekster struktur er med på å fremme innovasjon. En organisk struktur er en organisatorisk struktur som åpner opp for mer fleksibilitet og ansvar til de ansatte, med desentralisert beslutningsmyndighet (Foss et.al. 2014). Ambidekster struktur er en struktur som åpner for at man kan jobbe parallelt med kjernevirksomheten så vel som å utforske muligheter i omgivelsene (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013).

2.2.1 Inkrementell & radikal innovasjon

Inkrementell innovasjon kan forstås som prosessen hvor en kontinuerlig foretar forbedringer av eksisterende teknologi. Dette er teknologi som allerede er blitt implementert som kjerneprosesser i forretningsmodellene til organisasjonen (Birkinshaw & Raisch, 2008, s. 378). Inkrementell innovasjon vil dermed være kontinuerlige endringer og forbedringer innenfor eksisterende produkter og teknologi for å møte eksisterende kunders behov og således være utnyttende faktorer i organisasjonen (Birkinshaw & Raisch, 2008, s. 378).

Radikal innovasjon vil derimot være å søke etter nye teknologiske løsninger som vil være med på å drive frem fremtidige innovasjoner og potensielle kunder og deres behov og således være

utforskende faktorer i organisasjonen (Birkinshaw & Raisch, 2008, s. 378). Dette kan forstås som en iterativ prosess hvor ambidekstre organisasjoner søker å drive begge prosessene, herunder utnyttende og utforskende, samtidig. Sett i et langsiktig perspektiv vil den radikale innovasjonen implementeres som vesentlige drivere i organisasjonen, som igjen fører til at det blir en del av kjerneprosesser, som en inkrementell innovasjon (Birkinshaw & Raisch, 2008, s. 378).

2.2.2 Innovasjon i ulike nivåer

Innovasjon kan forstås gjennom ulike nivåer for en virksomhet eller bransje. Nesheim (2020) sin modell har listet opp de 9 hovedkategoriene innen nivåer:

- Samfunn: regelverk, etikk, normer, kultur og interesser
- Klynge, regionale arbeidsmarkeder
- Bransjer/konkurransarena
- Samarbeidsnettverk (multi-aktør nettverk)
- Bedrift/organisasjon
- Forretningsenhet: Forretningsmodell
- Avdeling/enhet
- Team
- Individ

Oppgaven vil sette søkelys på en spesifikk bransje, med fokus på flere analyseenheter innenfor én spesifikk virksomhet. Metoden vil bygge videre på dette ved å benytte en kvalitativ datainnsamling som det primære datagrunnlaget.

2.2.3 Organisasjonsstruktur

Et prosjekt kan forstås som en midlertidig organisasjon i organisasjonen. En organisasjon kan sees på som to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et definert mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Måten organisasjonen er strukturert på har til hensikt å styre individene i organisasjonen i samme retning.

Organisasjoner kan være preget av høy grad av formalisering der beslutningsmyndigheten er sentralisert. Dette betyr at strategiske beslutninger defineres av en sentralisert styrende enhet, eller ledergruppe. På den andre siden kan organisasjoner bære preg av lav grad av formalisering,

hvor beslutningsmyndighet er desentralisert. Dette er noe autonome team eller grupper bærer preg av. Dette kalles henholdsvis for mekaniske og organiske organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2016; Foss, Lyngsie, & Zahra, 2014). Denne balansen mellom høy og lav grad av formalisering og beslutningsmyndighet påvirker også organisasjonens mulighet til å utforske og utnytte eksterne muligheter. Dette henger tett sammen med hvordan organisasjonen evner å formalisere muligheter ved å implementere de som en del av kjernevirksomheten. Dette kan sees på som en balansegang som spesielt ambidekstre organisasjoner evner spesielt godt (March, 1991).

Mintzberg (1992) definerer organisasjonsstruktur med hvordan arbeidsoppgaver kan fordeles og organiseres. Dette kan tolkes som den måten en organisasjon velger å belyse problemer ved å tilpasse seg omgivelsene sine ved hjelp av indre og ytre drivere og prosesser. Med drivere og prosesser kan man se på menneskelige kapabiliteter, så vel som tekniske rammeverk.

Strand (2007) har på sin side definert organisasjoner på to ulike måter: (1) Organisasjoner som objektive målbare fenomener med rasjonelle egenskaper og (2) organisasjoner som subjektive sosiale konstruksjoner, organismer som tilpasser seg miljø(-et). Mintzberg (1981) viser videre til en sammenstilling av de ulike konfigurasjonene og hvorvidt det er en «fashion» eller et «fit». Mintzberg (1981) presenterer videre et rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner er strukturert og består av 5 deler:

- *Operativ kjerne:* Grunnleggende arbeid, mennesker som produserer.
- *Mellomledere:* tilsyn, koordinering, sørger for ressurser
- *Øverste ledelse:* Trekker store linjer, utvikling utenfor organisasjonen
- *Teknostrukturen:* Spesialister, teknikere og analytikere
- *Støttestab:* Oppgaver som støtter eller letter de øvriges arbeid i hele organisasjonen.

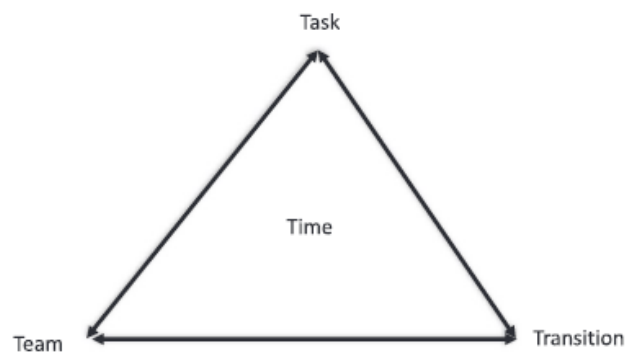
Det er videre ulike bestanddeler avhengig av omgivelser; enkle eller dynamiske. Dette er med på å påvirke hvilken design en organisasjon organiserer seg etter. Eksempler på at organisasjoner endrer seg kan være omgivelser, teknologi, at organisasjonen vokser eller omstrukturering. Mintzberg (1981) trekker videre frem fem ulike konfigurasjoner:

- *Enkel struktur*
- *Maskinbyråkrati*
- *Fagbyråkrati*
- *Divisjonalisert struktur*
- *Adhokrati*

For vår forskning velger vi å trekke frem spesielt divisjonalisert struktur, da virksomheten kan forstås som en divisjonalisert organisasjon som går over til en mer prosjektorientert struktur ved å implementere agil. Dette kan også være med på å underbygge prosjektifisering som potensielt vil medføre at strukturen endrer seg (Maylor og Turkulainen, 2019).

2.3 Prosjektorganisering

Et prosjekt eksisterer i en virksomhets kjente omgivelser og foregår i en kontekst som eksisterer før, ved siden av og etter prosjektet (Lindskog & Magnusson, 2019, s. 17-18). Lindskog og Magnusson (2019) peker på at når et prosjekt er fullført har det skapt noe som ikke eksisterte før prosjektet ble opprettet. Et prosjekt omtales som midlertidig, da det bare eksisterer i en begrenset periode, som vanligvis er definert før oppstarten av prosjektet. Med bakgrunn i dette omtales derfor prosjekter som en midlertidig organisasjon i organisasjonen (Lindskog & Magnusson, 2019). De ulike sammensetningene og bidragene i prosjekter er noe av det vi mener er relevant å fokusere på i den empiriske analysen. Kort oppsummert lister Lindskog og Magnusson (2019) opp tid, oppgave, team og samspill som de sentrale elementene innen prosjekter, som vist i figur 1.



Figur 1 Konseptet av tid; Team, task & Transition (Lindskog & Magnusson, 2019)

Det er store endringer i fagområdet prosjektledelse, hvor man til stadighet ser større og bredere innslag av agile metodikker. Mye av dette skyldes at programvareutvikling og R&D (forskning og utvikling) får en større rolle i virksomhetene (Gustavsson, Berntzen, & Stray, 2022, s. 30). Maylor og Turkulainen (2019, s. 566) viser videre til at prosjektifisering av organisasjoner har påvirket organisasjoner som en evolusjonær tilpasning i prosjekter de siste 25 årene.

Prosjektifisering kan forstås som en prosess der graden av prosjektorientering i virksomheten økes og forklares som en overgang til at det utføres arbeid i prosjekter i større grad enn tidligere (Maylor og Turkulainen, 2019, s. 566). Prosjekter blir med andre ord gjennomgående og prosjektstyring kommer frem som en viktig konsekvens (Maylor & Turkulainen, 2019, s. 567; Sithambaram, Md Nasi & Ahmad, 2021).

Sammenhengen mellom prosjektledelse og prosjektifisering blir mer og mer fremtreden som organisasjoner går fra en tradisjonell organisering, over til en mer prosjektorientert organisasjon. Dette kommer spesielt til i syne i de ulike organiseringsformene som trer frem; prosjektbasert-, prosjekt-støttet-eller prosjektnettverksorganisering (Maylor og Turkulainen, 2019).

Sithambaram et. al. (2021), peker på sammenhengen mellom prosjektledelse og innføringer av agil organisering og prosjektledelse i virksomheter. Sithambaram et. al. (2021) peker på at det er visse forhold som ligger til grunn for forståelsen av ulike agile metodikker og utfordringer knyttet til disse. Han skiller dem inn i organisatoriske (1), menneskelige (2), prosess (3)-og tekniske (4) faktorer. I denne sammenhengen er det fokus på prosjektleders, samt innføring av agile prosjekter og potensielle fallgruver, som rolleforståelse, formaliteter, kostnadskontroll, personellkontroll og ulik forståelse av metodikker, som konsekvens av dette (Sithambaram, Md Nasi & Ahmad, 2021, s. 281-282).

2.4 Agil som fenomen

“Agility is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment. Agility is the ability to balance flexibility and stability.” (Highsmith, 2012)

Agil har opphav fra en gruppe med individer som jobbet innenfor IT på slutten av 1990-tallet. Gruppen møttes og diskuterte mulige løsninger til leveranser av software (IT-leveranser) til virksomheter (Fowler & Highsmith, 2001). Utfallet ble det agile manifestet som sees på som et motsvar til den tradisjonelle «plan-build-run»-metodikken (Gerster, Dremel, & Kelker, 2018, s. 2). Dette ble starten på det som i dag omtales som «*Agile Alliance*», en gruppe som jobber med å fremme agil metode etter det som omtales som det «Agile Manifestet» og deres prinsipper (Fowler & Highsmith, 2001).

Den agile metoden bygger på et sett grunnprinsipper for å skape merverdi i leveransene for kunde, produkteier og det agile teamet. Agile metoder kan sees på som en evolusjonær tilnærming man tilpasser seg underveis avhengig av krav, spesifikasjoner og tilbakemeldinger fra produkteier, der produkteier representerer kunden (Fowler & Highsmith, 2001). Det er i utgangspunktet utformet tolv grunnprinsipper for å fremme agil som metode. I vår forskning avgrensner vi oss til den forkortede og presiserte versjonen av Rialti et.al. (2018):

- I. *Utvikle prosjekter sammensatt av motiverte individer.*
- II. *Når endringer skjer; responder.*
- III. *Hvis kundetilfredsstillelse kan forbedres bør slike endringer inkluderes i alle stadiene.*
- IV. *Gjennomføre regelmessige møter for å motivere sterkere kommunikasjon mellom individene.*
- V. *Å oppnå produkt og service-eksellense krever kontinuerlig utbedring.*
- VI. *Samhandling med kunder er velkommen i enhver prosess.*

Å jobbe agilt handler i stor grad om å ta i bruk ulike metodikker for å øke samhandlingen mellom medlemmene i teamet, teamene i seg selv og organisasjonen. Team som jobber i prosjekt, har videre et solidarisk ansvar for ønsket måloppnåelse (Almeida & Espinheira, 2021, s. 4).

For å følge opp anbefalingene for de agile metodikkene, er det viktig å fokusere på organisatorisk fleksibilitet og teknisk fleksibilitet (Kortmann, Gelhard, Zimmermann, & Piller, 2014). Dette legger grunnlaget for hvordan oppgaven søker å forstå agil og metodikkene som ligger til grunn. Vi ønsker videre å sette dette i perspektiv ved å først se mot agile team hvor Spotify-modellen benyttes som eksempel, før vi setter dette opp mot agile organisasjoner. Det er viktig å presisere at ulike organisasjoner implementerer og vektlegger ulike metodikker, dette

med et utgangspunkt i det agile rammeverket i den organisasjonen (Almeida & Espinheira, 2021).

2.4.1 Agil organisering

Agil organisering påvirker hvorvidt en kan definere virksomheten som agil i sin helhet. Holbeche (2018) peker på at agil organisering i større omfang krever en grunnleggende organisasjonskultur, som bygger på den interne endringsvilligheten. For storskala agil utvikling (large scale agile development, *LSAD*) viser Jan et.al. (2021) til at det må tilrettelegges for agil organisering fra ledelsen. Agil organisering kan derfor forstås som hvordan virksomheten er organisert på en måte som gjør de fleksible, bedre rustet for endringer-og det å evne å tilpasse seg markedsendringer (Holbeche, 2018, s. 10). Dette gjennom blant annet et økt fokus på kortsiktige prosjekter kontra langsiktige livssykluser.

Det er på den andre siden en problematisering ved at kundeforhold blir påvirket av et gjensidig langsiktig syn på felles interesser (Holbeche, 2018, s. 10). Storskala agil organisering fordrer at ledelsen i organisasjonen skaper rammer for å kunne utforske drivere for agil i organisasjonen. Det krever med andre ord at ledelsen legger til rette for å skape autonome team med flat beslutningsmyndighet. Foss m.fl. (2014) peker på at en flat organisasjonsstruktur kan være driver for å drive ambidekstri. Dette er noe som sammenfaller med at ambidekstre organisasjoner også kan ha innslag av agil.

På bakgrunn av dette vil det være vår forskning utforske i hvilken grad desentralisering av beslutningsmyndighet skaper rammer for å kunne opprette og drive autonome team og avdelinger som følger agil og individuelle opplevelser av dette (Holbeche, 2018, s. 48; Foss, Lyngsie, & Zahra, 2014, s. 40). Vi vil videre se hvordan medarbeiderne er blitt myndiggjort og effekten dette har på prosjekter.

Et annet interessant moment med agil organisering er hvordan store virksomheter som ikke er «født digital» adopterer agile metoder og skalerer dette opp til å passe til virksomheten for øvrig (Gerster, Dremel, & Kelker, 2018, s. 8). Dette er med på å underbygge at agil og agile metoder ikke bare er forbeholdt virksomheter som ikke alltid har vært digitale. Virksomheten vi har forsket på kan sees på som en tradisjonell virksomhet som har adoptert, adaptert og implementert agile metodikker, uten at de er født digital.

2.4.2 Agile organisasjoner

Agile organisasjoner somtales som fleksible, tilpasningsdyktige og evner å møte endringer i markedet på en måte som gjør at de evner å overleve over tid (Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019, s. 4957.) Rialti et. al. (2018) peker på at det er lite eksisterende litteratur på området storskala agile organisasjoner.

Det som likevel er viktig å presisere er hvilken rolle velfungerende informasjonssystemer til å drive agile metoder spiller. Rialti m.fl. (2018) peker på at det er av høy verdi for virksomheter å ha en god informasjonsflyt og benytte informasjonssystemer som støtter dette. Ved å fokusere på å organisere seg etter agile prinsipper, reiser det seg også frem problemstillinger som omfatter både hvordan organisasjonen på samme tid kan fokusere på både utnyttende og utforskende oppgaver (Rialti, Marzi, Ciappei, & Caputo, 2018).

Et interessant fenomen som oppstår i agile organisasjoner, er deres evne til å implementere og drive med et todelt syn på drift; kjerneprosesser og eksterne leveranser (Holbeche, 2018, s. 101). Dette kan med andre ord forstås som at ambidekstre egenskaper til en viss grad er sammenvevd med agile metoder og agil organisering. Holbeche (2018) viser til hvordan agile organisasjoner i snitt er mer vellykket enn organisasjoner som ikke følger agile prinsipper. Egenskapene som er sammenfallende for agile organisasjoner, er at de evner å hurtig implementere fleksible og dynamiske kapabiliteter som gjør de godt rustet for stadige endringer i sin konkurranse-og-markedssituasjon (Gerster, Dremel, & Kelker, 2018, p. 4).

Forskning viser at virksomheter som har implementert agile metoder gjennom kryssfunksjonelle og autonome team, med et klart kundefokus, evner å akselerere profittmaksimerende vekst og skape nye generasjoner av ledere (Santos & De Carvalho, 2021, s. 2). Holbeche (2018) og Ramesh et.al (2012) argumenterer for at agil og ambidekstri henger sammen da de utnyttende og utforskende egenskapene skaper en gjensidig avhengighet av å teste respons på endringer. De peker på at det kommer som følge av teknologisk innovasjon og at det gjøres endringer internt i egne produkter, teknologier, strukturerer, systemer og kapabiliteter (Holbeche, 2018, s. 96); (Ramesh, Mohan, & Cao, 2012, s. 335).

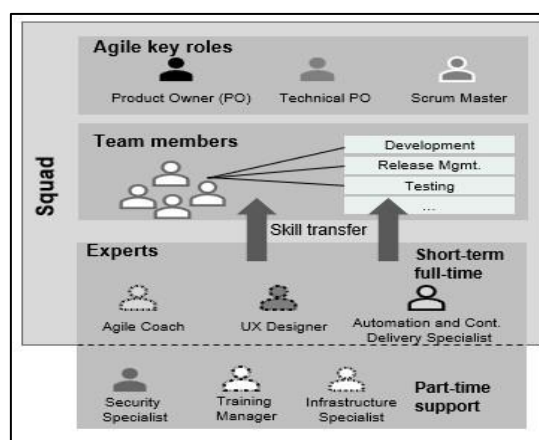
Ved implementering av agil i organisasjoner presenterer Holbeche (2018) en operativ modell bestående av følgende elementer: *individer og organisasjon, organisasjonskulturelt*

bidrag, teknologi, informasjonssystemer og lean-prosesser. Den forklarer ulike parametere som ligger til grunn for at organisasjoner skal kunne være agile. Andre elementer som kjennetegner at en organisasjon skal kunne implementere agile metodikker, er agil problemanalyse. Dette bygger på en hensikt om å kunne gi nok informasjon om et problem uten å være symptomatisk orientert (Holbeche, 2018, p. 10). På bakgrunn av dette søker vår forskning å opprette et rammeverk med utgangspunkt virksomheten for å forstå grad av agil i prosjekter og tilpasninger.

2.4.3 Agile team

Vi har presentert Fowler og Highsmiths (2001) måte å definere agil gjennom det agile manifestet. Gerster m.fl. (2018) viser så til kontekstualisering av agile team ved hjelp av Spotify-modellen, beskrevet av Kniberg & Ivarsson (2012). Hensikten med å ta utgangspunkt i denne, er å se på hvordan store teknologiske virksomheter evner å bruke agil som metode i sine team for å bryte ned siloer (Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019).

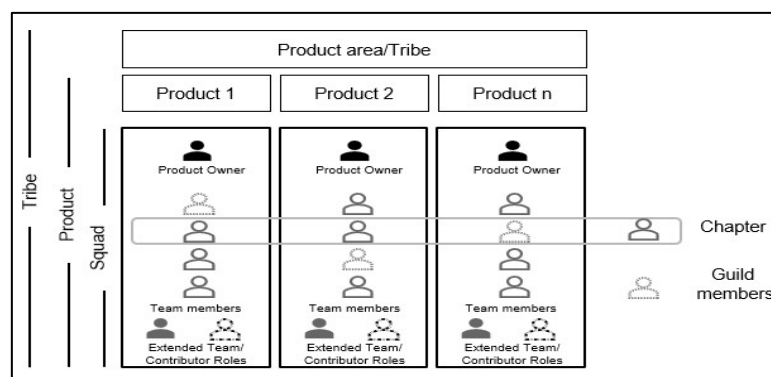
Funksjonelle siloer kan sees på som team eller grupperinger internt som operer separat fra hverandre (Berger, 2019). Det er dog viktig å bemerke at vår forskning i hovedsak fokuserer på agil organisering *utover* IT-avdelinger gjennom prosjektorganisering, ved å fokusere på denne måten å organisere på, så vel som hvordan dette kan sees på som inkrementell innovasjon. På bakgrunn av at agil som metode har sitt utspring fra IT-verdenen og leveranse av software (Fowler & Highsmith, 2001), vil det være naturlig å kontekstualisere og eksemplifisere agile team i en teknologisk virksomhet som Spotify. Gerster et. al. (2019) peker på hvordan agile team er satt sammen på følgende måte:



Figur 2 Roller agilitet (Gerster m.fl., 2019, s. 4958)

Figur 2 viser hvordan team kan organiseres etter agile prinsipper, herunder i Spotify. Her vises de ulike områdene som dekkes av sine respektive roller i forskjellige stadier av leveransen. Ovennevnte figur viser agile nøkkelroller som produkteier (PO), teknisk produkteier (TPO) og «Scrum master» (SM), som fungerer som ledere og et styrende organ for teamet. Teamet består av tverrfaglige kapabiliteter og er i stor grad autonom. Avhengig av leveranse får enheten input fra eksperter, som agil trener, designere og leveransespesialist (avhengig av leveranse) (Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019, s. 4959). Modellen viser hvilke bestanddeler det agile teamet består av. Det er samtidig viktig å poengtere at det i virksomheten er mange agile team som jobber kontinuerlig med leveranser (Kniberg & Ivarsson, 2012; Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019, s. 4960).

I eksempelet med Spotify ser man at de er organisert med formål om å skape hurtige leveranser fra et brukerorientert fokus. En av de viktigste hensynene de har tatt bygger på at enhetene er organisert som små start ups (tidligfase-virksomheter), (Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019, s. 4959). I figur 3, ser vi hvordan en stamme (tribe) er organisert i Spotify.



Figur 3 Stammeorganisering (Gerster m.fl., 2019, s. 4959)

Stamme-organisering er en organiseringsform der man jobber i områder som er delt inn i et overordnet produktområde (stammen), der de ulike medlemmene (guild members) jobber med ulike leveranser på samme tid. Videre beskrives produktområdene, før man ser de ulike siloer av teammedlemmer (squads eller enhet). Hver av teamene kan sees på som egne agile team i stammen, samt at stammen også fungerer som et agilt team i samlet sett.

Det som er interessant med dette er at teamene kan jobbe fleksibelt med hver av sine leveranser, samtidig som at ulike medlemmer kan bistå de andre teamene i ulike moduler det jobbes med i

de ulike leveransene. Det er med andre ord noe som er med på å bryte ned silotenkning, som kan virke hemmende for utviklingen (Gerster, Dremel, Brenner, & Kelker, 2019, s. 4959).

Strode, Dingsøyr & Lindsjorn (2022) viser til sin femfaktormodell for agile team, kalt «Salas Big Five». Denne femfaktormodellen tar for seg effektivitet i agile team og hvordan teamsammensetning på ulike nivåer kan påvirke effektiviteten etter (1) delt lederskap, (2) gruppetilbakemeldinger, (3) redundans, (4) tilpasningsdyktighet og (5) team-orientering. Disse fem elementene kan være med på å forstå hvordan ulike team opplever effektivitet i agil sammenheng. Dette må videre sees i sammenheng med kontrollmekanismene; (1) delte mentale modeller, (2) gjensidig tillit og (3) kommunikasjon. Spesielt gjensidig tillit og kommunikasjon er elementer som vil trekkes frem som mekanismer, da vi ønsker å se på hvordan agil implementeres i agile team og avdeling og om det følger unike tilpasninger på bakgrunn av dette.

2.4.4 Prosjektteam til produktteam

Prosjekter kan forstås som midlertidige organisasjoner med et eget budsjett, en klar definert tidsramme for oppstart og avslutning. Teamene som jobber i ulike prosjekter, har tradisjonelt vært medlemmer i *flere* ulike team på samme tid (Smith, Kirkman, Chen & Lemoine, 2018). Smith et al. (2018) peker på at dette kan ha motsatt resultat i effektivitet, produktivitet og kreativitet for teammedlemmene. Dette da de må sjonglere mellom og bekle ulike roller avhengig av hvilket team og hvilke oppgaver de jobber med.

Nesheim (2022) viser til at produktorienterte team oppnår stabilitet gjennom en kjede av prosjekter over tid og at midlertidig tilhørighet i team faktisk kan kombineres med langsiktig tilhørighet i en ressurs- eller fagenhet (Bredin og Søderlund, 2011; Nesheim, 2019). Dette kan medføre høye krav til kompetanse og forståelse for de ulike teamenes rolle. Teamene jobber med konkrete oppgaver og leveranser over tid, før de oppløses ved prosjektets slutt. Nesheim (2022) peker på at team som jobber med prosjekter etter agile metoder, prinsipper og tankesett vil være mer stabile over tid. Dette er på grunn av at man etter agile metodikker og prinsipper, jobber med ulike prosjekter i ulike «sprinter» som en del av et agilt rammeverk, som *Sprint*, *Scrum* eller *SAFe*. Her er det altså slik at teamet består og jobber konsekvent fra et grunnleggende sett med metodikker og prinsipper etter et agilt tankesett.

Prosjektene kan følgelig endre seg avhengig av hvilke delleveranser teamet er en del av. I SAFe-rammeverket (Scaled Agile Framework), kan en samtidig være en del av en ART (agile release train). I en ART vil man jobbe med ulike leveranser til et IT-prosjekt (Almeida & Espinheira, 2021). Denne organiseringen medfører at ulike team har ulike fokusområder til ulike leveranser over tid, mens teamet består. At teamet holdes «varmt» fører følgelig til en bedre forståelse av egen opplevd rolle, med potensielt økt grad av psykologisk trygghet, som kan bedre innsikt og forståelse av produktet som leveres (Schei, Sverdrup & Fyhn 2020; Nesheim 2022).

Narayan (2018) peker på klare forskjeller i hvordan produkt- og prosjektorienterte team jobber. I produktorienterte team er det selve produktet som utgjør prosjektet. Dette vil si at det er en forståelse av at man i en ART jobber med ulike deler av en leveranse, der man leverer i henhold til produktet det jobbes med. Dette omtales som utviklingsarbeid. Narayan (2018) presenterer i en artikkel de mest vesentlige forskjellene mellom produktteam og prosjektteam, som illustreres i tabellen under. Her trekkes varighet, forretningsområde over tid, måloppnåelse og arbeid med «idé-utvikling-drift», om hovedforskjeller mellom prosjekt-og produktorientering.

Forskjeller	Prosjekt	Produkt
Varighet	Teamet varer så lenge prosjekter varer og opphører ved prosjektets slutt	Teamet består så lenge produktet drives fremover. Ofte over flere år
Forretningsområde over tid	Kan bli omfordelt til andre deler av virksomheten etter behov	Samme forretningsområde over tid
Måloppnåelse	Ved overlevering av prosjekt	Direkte målbare parameter knyttet til produktet (KPI)
Arbeid «idé-utvikling-drift»	Som separate avdelinger	Som én samlet avdeling, eget hierarki, hvor man rapporterer

Figur 4 Prosjekt vs. Produkt (Naryan, 2018)

Dette samsvarer med hva Nesheim (2022) peker på; at en stabil tilhørighet, sosialt ansvar og kulturelt arbeid ligger hos teamet, men utvikling av det enkelte teammedlemmet ligger hos fagavdelingen. Her sett i kontekst av forskjellen mellom prosjekt-og produktorientering.

2.4.5 Teamtopologier

Skelton og Pais (2019) peker på hvordan ledelsen må legge til rette for at teamene skal kunne prestere. Dette gjennom tid, plass og økonomiske midler. De sier at dette gjøres ved å oppfordre individer fra ulike team med relativt lik kompetanse og ekspertise til å komme sammen for å lære av hverandre og å utvikle egne kompetanseområder. Skelton og Pais (2019, s. 32) viderefører definisjonen av team, der de definerer det som en stabil gruppering av 5 til 9 individer, som enhetlig jobber mot samme mål. Videre defineres et team som den minste enheten av leveranser i en organisasjon.

På bakgrunn av dette mener Skelton og Pais (2019) at en oppgave aldri skal delegeres til et enkelt individ, men til en gruppe eller enhet. Innenfor *alle* aspekter av software-design og leveranser skal altså teamet være det første steget. Videre trekkes det frem at den magiske grensen for størrelsen på et team ligger på rundt 7 til 9 personer, hvor 9 er absolutt størrelse. Dette begrunnes med Dunbars tall, da dette reflekterer grad av tillit mellom mennesker, hvor 15 mennesker blir stilt som et absolutt tall for antall individer man kan betro seg til, som kan knyttes videre til psykologisk trygghet (Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020). Ved at virksomheten fokuserer på å fremme tverrfaglige autonome team i leveranser vil man kunne legge til rette for innovasjon i større grad.

Skelton og Pais (2019) har utviklet modeller for teamtopologier. Dette er ulike sammensetninger av team i virksomheten som jobber med ulike leveranser (software). Det er fire grunnpilarene for topologier; strømlinjeformede team (1), muliggjørende team (2), kompliserte undersystemteam (3) og plattformteam (4).

1. Flyt knyttet til et segment av forretningsområdet.
2. Støttefunksjon for (1) ved å komme over potensielle hinder og å avdekke manglende kapabiliteter.
3. Nødvendig teknisk kunnskap (matematikk, programmering m.m.).
4. Gruppering av andre teamtyper som leverer interne produkter for å akselerere leveransen til (1).

Dette må videre forstås i en flyt-sammenheng hvor team sees i ulike delleveranser i konstant endring. Dette på bakgrunn av hvilke leveranser som fokuseres på innenfor en gitt tidsramme. Det som poengteres videre er at strømlinjeformede team, eier delen av forretningsområdet de

utvikler. Derav «you built it, you run it», eller at man har eierskap til hele produktet fra start til slutt (Skelton og Pais, 2022).

Måten disse fire topologiene skal interagere med hverandre er på tre måter, herunder samarbeid: (1) hvor de for en definert tidsperiode jobber sammen for å avdekke nye områder eller teknologier (API-er, teknologi, praksiser etc.). (2) X-som-en-service: hvor ett team leverer, og ett team bruker noe, som en tjeneste. (3) fasilitere: hvor ett team støtter og bistår andre team (Skelton og Pais, 2022).

Disse topologiene legger grunnlaget for hvordan det er mest hensiktsmessig å jobbe med leveranser igjennom agile metodikker. Denne stabiliseringen av teamene i «flyten», fører til at teamet får «levert» oppgavene og blir omfordelt til hjemmehørende avdeling og tar på seg nye prosjekter ved endt leveranse. Denne stabiliseringen er noe Skelton og Pais (2019, s. 35) trekker frem som en måte å organisere på, etter team som operer fast over tid i henhold til kryssfunksjonell kompetanse og varig drift. Nesheim (2022) peker på at disse effektene kan sees på som deprosjektifisering, hvor agile metodikker fører til stabile team som ikke oppløses, men er stabile over tid og fokuserer på kontinuerlige leveranser opp mot et produkt.

2.4.6 Psykologisk trygghet i team

Team defineres ifølge Kaufmann og Kaufmann (2018, s. 325), som en gjensidig avhengig gruppe med sammensatt kompetanse med hensikts til å løse komplekse oppgaver. Tuckman (1965) presenterte team sine ulike faser ved opprettelse; «forming», «storming», «norming» og «performing». I oppstartsfasen kan det oppstå friksjon, da det er her teammedlemmene først introduseres til hverandre. Bård Fyhn (Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020) peker på at effektive og høyt presterende team har en grad av psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet (les. i team) kan sees på som hvor trygg hvert medlem føler seg i teamet internt og i samspill med hverandre. Psykologisk trygghet fungerer som en driver for effektivitet, kreativitet, prestasjon og mellommenneskelige prosesser (Schei, Sverdrup & Fyhn, 2020). I fleksibel organisering med implementering av agile metodikker vil en kunne unngå oppstartsfasen (forming) over tid, da hensikten er at teamet består, mens prosjektene eller leveransene endrer seg. Dette kan sees på som en overgang fra prosjekt-til produkt orientering i teamarbeid (Gerven, 2018).

Gerven (2018) peker videre på hvordan teammedlemmene unngår å måtte danne nye relasjoner til nye individer når teamet består over tid. Dette utover eventuelle tilskudd av spesiell kompetanse som mangler i teamet. Dette kan forstås som at høypresterende team ikke bør opphøres ved prosjektets slutt men heller ta inn nye prosjekter eller leveranser opp mot et produkt, etter hver leveranse. Fleksibel organisering medfører ofte at arbeidsoppgaver utføres i team (Brattli, Molvær og Nesheim 2021). Det vises også til at individer kan være deltakere i flere team samtidig. Det som kjennetegner team, er at det er en funksjonsavhengighet. Dette består av samarbeid der individene må samarbeide for å oppnå best mulig resultat, og ansvarsavhengighet, der gruppen deler ansvaret for utfallet. Å implementere team som en organiseringsform i prosjekter kan føre til at grensene mellom spesialiserte og adskilte roller (siloe) i organisasjonen brytes ned.

2.4.7 Agil og DevOps

Utvikling og drift, eller *development & operations* (DevOps), kan sees på som et begrep som dreier seg rundt to kjerneprinsipper innenfor IT-utvikling: (1) Samarbeid mellom utvikling og drift. (2) Bruk av agile prinsipper og metodikker, for kontinuerlige leveranser av software som en tjeneste (Gall og Pigni, 2021). Denne måten å organisere leveranser innen software, har medført en endring i organisering. DevOps kan sees på som team som har implementert agile metodikker eller rammeverk, som deretter jobber i ulike leveranser over tid. DevOps og agile metodikker er sammenvevd ved at DevOps kan sees på som utviklingsenheter i organisasjonen, som arbeider med tekniske leveranser innenfor software, og agile team er brukerorienterte gjennom kontinuerlig forbedring basert på tilbakemeldinger. Dette skaper en tett samhandling mellom DevOps og agile team.

Disse utviklingsenhetene kan være organisert etter topologiene Skelton og Pais (2019), som trekker frem det som mest hensiktsmessig, eller etter egne beste «fit». Dette basert på hvilke problemer eller leveranser enheten leverer. Videre er det slik at Gall og Pigni (2021) definerer DevOps som et relativt uangripelig fenomen uten klare eller sprikende definisjoner. Ser man DevOps opp mot agile metodikker avdekkes likevel at DevOps har til hensikt å avdekke gap mellom utvikler og drift innenfor IT-kommunikasjon. På den andre siden har agile metodikker til hensikt å avdekke gap mellom kunde og utviklingskommunikasjon (Hamilton, 2022).

Hamilton (2022) peker videre på vesentlige forskjeller mellom DevOps og agile team. Sammenligningen er illustrert i figuren under og tar for seg ulike parametere, med hovedvekt

på de punktene som er mest sentrale for den videre forskningen i oppgaven. Det vil med andre ord være innslag av DevOps i oppgaven, men vi vil i stor grad fokusere på agil.

Parameter	Agil	DevOps
Oppgaver	Fokuserer på kontinuerlige endringer og forbedringer	Fokuserer på kontinuerlig testing og leveranse
Implementering	Kan bli implementert gjennom et spenn av rammeverk; Sprint, SAFe og Scrum	Fokus på samarbeid og samhandling mellom utvikling og drift, har ingen klare rammeverk
Kompetanse	Fokus på å trene teamets medlemmer til å ha en stor variasjon av relativt like kompetanse	Fokuserer på å dele og spre kompetanse mellom utviklings- og driftsteamene.
Teamets størrelse	Mindre team er kjernen i agilt, mindre team er lik hurtige tilpasninger	Relativt større team pga. Involvering av alle «stack»-holders.
Hovedfokus	Fokuserer på funksjonell og ikke-funksjonell klarhet	Fokuserer mer på operativ og forretningsklarhet
Utfordringer	Høy produktivitet gjør det vanskelig å samkjøre med DevOps	Utvikling, testing og produksjon må ha strømlinjeformet flyt
Fordeler	Kortere utviklingssyklus og bedre på feilsøking	Støtter agil leveransesyklus

Figur 5 Agile vs. Devops

2.4.8 Storskala agile rammeverk

Storskala agile rammeverk kan forstås som en skalering av agile metodikker og prinsipper fra å gjelde små autonome team til at det skal kunne benyttes i hele virksomhetene (Albeida & Espinheira, 2021). Hobbs og Petit (2017) peker i sin forskning på ulike momenter som legges til grunn for implementering av storskala agile rammeverk. Hobbs og Petit (2017), bemerker hvordan forskningen på området ofte dekker det som kan omtales som et agilt kjernepunkt: agile team i organisasjonen som er små autonome team som jobber med software-utvikling. De viser til ulike forhold som bør ligge til rette-, og hva en må ta høyde for, ved implementering av storskala agile rammeverk i organisasjoner ved blant annet: organisasjonskultur, prosjekt- og organisasjonens størrelse.

Holbeche har, i sin bok fra 2018, et litt annet utgangspunkt, og viser til en mer ledelsesorientert tilnærming til agil implementering i organisasjoner. Dette kan på sett og vis tolkes som en implementering av storskala agile rammeverk, men går ikke i dybden på rammeverkene som Hobbs og Petit (2017), eller Albeida og Espinheira (2021) gjør. Sistnevnte har laget en sammenligning av ulike storskala agile rammeverk som vises i figur 8.

Criteria	DAD	LeSS	Nexus	SAFe	Scrum at Scale	Spotify
Accommodate changes	Moderate	Low	High	Low	Low	High
Continuous improvement	Low	High	High	Low	Low	High
Control level	Moderate	High	High	High	Moderate	Moderate
Coverage	High	Moderate	Moderate	High	Moderate	Moderate
Customer involvement	Moderate	High	Moderate	High	Moderate	Moderate
Ease to use	Low	Low	Low	Moderate	Moderate	Moderate
Flexibility	Low	Low	Low	Low	Moderate	Moderate
Geographically distributed	Moderate	Moderate	Moderate	High	Low	Moderate
Learning ability	High	High	Moderate	Low	Low	High
Scalability	High	Moderate	Low	High	Low	Moderate
Team size	Moderate	Moderate	Low	High	Low	Low
Technical complexity	Moderate	Moderate	Low	High	Low	Low
Time to market	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate	Moderate	High
Transparency	High	High	High	High	Moderate	High

Figur 6 Fordeler og ulemper med ulike storskala agile rammeverk (hentet fra Almeida & Espinheira, 2021, s. 7)

Det sentrale agile rammeverket i vår forskning er SAFe-rammeverket. Dette er det storskala agile rammeverket som virksomheten har implementert. Her trekkes det frem at det er ulike fordeler og ulemper, som til en viss grad kan variere ut ifra de ulike rammeverkene. Det er viktig å trekke frem at ved implementering av agile rammeverk vil en også måtte justere for ulike tilpasninger basert på virksomhetens egenskaper. Det er ingen «beste fit» da ingen organisasjoner er like, noe som også kan påvirke individers opplevelse av agile rammeverk (Almeida & Espinheira, 2021, s. 11).

2.5 Oppsummering teori

Agil utvikling kan forstås som en inkrementell, iterativ og samhandlende tilnærming til prosjektutvikling. Den bidrar til utvikling av høy kvalitet-og holder kostnadene nede på produkter (Dybå & Dingsøy, 2008; Almeida & Espinheira, 2021).

For å møte utfordringer i markedet på en effektiv og lønnsom måte kan man organisere etter agile prinsipper. Dette er en sammensatt måte å organisere på, da presentert teori vektlegger at agile organisasjoner kan ha ulike former for organisatoriske design. Dette kommer spesielt til syne i store og veletablerte virksomheter (Gerster, Dremel, & Kelker, 2018).

Basert på litteraturen hittil er grunnlaget lagt for å større grad kunne svare på hvordan virksomheter utnytter sine muligheter, både internt og eksternt, og hvordan de går fram for å

realisere disse. Innovasjon i virksomheter og i innovasjonsprosjekter, med utvikling av nye og forbedring av eksisterende løsninger, sier mye om hvordan en virksomhet er organisert.

Med dette som utgangspunkt søker oppgaven å forstå organisasjoner som bærer preg av begge fenomener og hvordan de er organiserte i prosjekter. På bakgrunn av dette har vi tatt utgangspunkt i innovasjon, organisasjonsdesign, inkrementell innovasjon, prosjektorganisering som deretter pensler seg og utbroderer mer om agil, storskala agil og til slutt opplevelse og tilpasninger, som vist i figur 7. Innovasjon som begrep vil være det overordnede temaet som vår forskning må sees i lys av. Videre i oppgaven nevnes innovasjon indirekte i mer presise underpunkter, som illustrert i modellen under.



Figur 7 Retning for empirisk analyse

3 Metode

Metode legger grunnlaget for hvordan selve forskningsprosessen gjennomføres. Videre er det metoden som former grunnlaget for hva som analyseres og så følges opp i drøftingen. Easterby-Smith (2018) bruker tre-metaforen for å forklare forskningsprosessen, der den beskriver virkeligheten gjennom forskningsfilosofi (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 60). Oppgaven tar utgangspunkt i tre-metaforen for å beskrive valg av filosofisk utgangspunkt, hvor grunnlaget for de vurderingene som er gjort underveis illustreres og metoden som er benyttet.

Forskningstilnærming i oppgaven kan sees på som en skala mellom nominalisme og realisme (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen, 2018, s. 63). Dette som utgangspunkt hvor vi bruker ulike metodikker forankret i positivisme, da vi søker å forstå fenomener rundt hvordan mennesker oppfatter dette, for så å danne en sannhet. Videre har vi tatt i bruk kvalitativ metode i form av primærdata gjennom semi-strukturerte intervjuer og sekundærdata i form av supplerende historisk data, gitt fra case-virksomheten.

3.1 Studiens bidrag

Oppgaven har tatt bakgrunn i eksisterende litteratur, som med videre empirisk grunnlag skal undersøke i hvilken grad agil organisering er med på å endre prosjektorganisering i en virksomhet i endring. Formålet med forskningen er å avdekke hvorvidt agil organisering fører til endring i prosjektorganisering i eksisterende organisering i en stor og kompleks virksomhet innenfor forsikringsbransjen. Studien har fokus på den opplevde effekten av det agile rammeverk, metodikker og verktøy hos individene i virksomheten. Videre vil det forskes på virksomhetens og enhetsleder sin påvirkning og viktighet i enhetene, og hvordan dette gjøres i prosjekter. Det er dette som utgjør datagrunnlaget.

3.2 Oppgavens oppbygning

For denne forskningsoppgaven benyttes det en eksplorerende og kvalitativ casestudie ved bruk av semistrukturerte intervjuer. Metode defineres som den planmessige fremgangsmåten, samt de metodiske teknikker som tas i bruk for å innhente nødvendig data ut fra studiens forskningsspørsmål (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 15). Videre diskuteres studiens forskningsdesign, tilnærming og strategi før vi gjennomgår studiens datainnsamling. I dette delkapittelet vil vi gjennomgå og begrunne valg av metode med utvalg og gjennomføring av intervjuprosessen. Videre vil fremgangsmåten for analyse og koding av data bli presentert, før det avslutningsvis blir diskutert for studiens datagrunnlag og hvilke etiske hensyn som tas.

3.2.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign defineres som en overordnet plan for å samle inn, analysere og forstå data som forskere benytter til å besvare forskningsspørsmål (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 14). Formålet med prosjektet er å få økt innsikt og forståelse av potensielle utfordringer og løsninger knyttet til innovasjonsstrategier og agil organisering i prosjekter i en

virksomhet som har implementert agile i stor skala. På bakgrunn av dette vil det være sentralt å samle inn data, noe eksplorerende forskningsdesign typisk kjennetegnes av (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 47). Easterby-Smith (2018) peker på at eksplorative forskningsdesign er gunstig, da det gir økt fleksibilitet og kan tilpasses underveis som nye innsikter og data kan kreve nødvendige justeringer i forskningsprosessen. For å kunne svare på forskningsspørsmålet vil det være nødvendig å stille spørsmål som «hvordan», «hvorfor» og «hva». Dette vil være hensiktsmessig da det gir en dypere innsikt og forståelse for informantenes opplevelse av virkeligheten (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 15).

3.2.2 Forskningstilnærming

I dette prosjektet benyttes det kvalitativ casestudie, der hensikten er å foreta et dypdykk og utforske på vegne av problemstillingen. Rammeverket skiller mellom deduktiv og induktiv tilnærming, der man også kan samle disse begrepene og danne en abduktiv tilnærming (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 132).

Induktiv tilnærming defineres som en tilnærming hvor en baserer seg på eksisterende empiri på området for å danne forskningsgrunnlaget (Yin, 2018, s. 169). Deduktiv tilnærming på sin side, defineres som at man henter inn datagrunnlaget selv for så å danne et bilde av informantenes virkelighet (Yin, 2018, s. 180). Denne oppgaven vil benytte en abduktiv tilnærming, noe som er en samling av ovennevnte tilnærminger. Dette er med andre ord en flytende skala hvor man beveger seg mellom de ulike tilnærmingerne for å kunne danne et mest mulig riktig bilde av fenomenet som skal undersøkes, basert på forskningens formål (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 132).

3.2.3 Forskningsstrategi

Oppgaven benytter casestudie som sin forskningsstrategi. Casestudie egner seg når en ønsker å forstå et fenomen i sin virkelige kontekst (Yin, 2018, s. 13). Yin (2018) peker videre på at casestudie er mest hensiktsmessig som forskningsstrategi når man søker å finne svar på spørsmål som starter med «hvorfor» og «hvordan». Yin (2018) definerer videre ulike former for casestudier, herunder forklarende, deskriptive og eksplorerende. For forskningsoppgaven vil det være mest aktuelt med en eksplorerende og deskriptiv tilnærming, dette på bakgrunn av at den da kan utforske et fenomen i sin virkelige natur samt forklare årsaks-virkningssammenheng og deres mekanismer (Yin, 2018, s. 10).

3.3 Caseanalyse

På bakgrunn av at oppgaven benytter casestudie som forskningsstrategi, vil det videre presenteres hvordan vi har valgt å gå i dybden på valgt casevirksomhet. For å kunne få en best mulig forståelse av hvordan det som undersøkes fungerer i praksis, er det fordelaktig å foreta en analyse. Analysen har til hensikt å avdekke, forstå og tolke innsamlet data. I oppgaven gjøres dette ved å starte med en analyse fra et overordnet perspektiv, deretter analyseres de to ulike analyseenhetene hver for seg. Avslutningsvis foretas en sammenligning og sammenstilling av analyseenhetene. Yin (2018) peker på at dette kan være fordelaktig, da man vil få et mest mulig klart bilde over det vi ønsker å undersøke i casevirksomheten.

Hensikten med å analysere to ulike enheter innenfor organisasjonen er for å avdekke ulikheter og særtrekk. Før vi kan avdekke åpenbare forskjeller, må vi forstå hvordan organisasjonen fungerer og hvordan enhetene operer i praksis. På bakgrunn av dette fokuseres det på «within case»-analyse, der det starter med en «cross case»-analyse (Yin, 2018). Dette vil si at det først analyseres én og én case, hver for seg. Dette før det deretter foretas en sammenstilling av casene. Å analysere på kryss av enhetene vil følgelig kunne skape innsikt i likheter og forskjeller i praksis, i ulike settinger.

Opgaven ser på hvordan agile metodikker er blitt implementert og hvordan det er blitt tatt i bruk. Dette sees på i casene som er et fullverdig agilt team og en (relativt) ny avdeling, for å få økt forståelse og innsikt i ulike tilpasninger. Vi har valgt å fokusere på to ulike enheter på bakgrunn av tilgjengelighet, samt deres kompetanse og implementering av ulike agile metodikker og prinsipper.

3.4 Datainnsamling

For å kunne forstå fenomenet som oppgaven ønsker å belyse, vil det være nødvendig med et grundig datagrunnlag. Nødvendig data benyttes så til å forklare fenomenet eller fenomenene nærmere. Datainnsamling defineres som de ulike måter og metoder en samler inn informasjon på (Yin, 2018, s. 110). I vårt tilfelle har det vært hensiktsmessig å samle inn data i form av en intervjuopprosess, hvor vi forsøker å få et klart bilde av og forstå hvordan informantene selv opplever virkeligheten. Vi har valgt å gjøre dette gjennom kvalitative semistrukturerte intervjuer. Dette supplert med å innhente sekundærdata fra virksomhetene i form av

tilgjengeliggjorte dokumenter som kan være med på å gi oss et klarere bilde av virksomhetene (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 15).

Utarbeidet intervju består av spørsmål basert på eksisterende empiri på området, men det vil være hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål om vinklinger som eksisterende empiri ikke dekker. Dette på bakgrunn av at man skal kunne få et rikere bilde av fenomenet og de situasjoner som potensielt kan oppstå, som eksisterende teori ikke vil avdekke (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 116). Dette forekommer når eksisterende teori og empiri ikke kan besvare forskningsspørsmålet (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 26).

3.4.1 Kvalitative semi-strukturerte intervjuer

Data som samles inn spesifikt til denne studien og som har til hensikt å svare på forskningsspørsmålene, omtales som primærdata. Primærdata er kvalitative datainnsamlingsmetoder, som semi-strukturerte intervjuer. Dette baserer seg på hvilken type informasjon som er mest hensiktsmessig å basere studien på (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 179).

På bakgrunn av at oppgaven har til hensikt å få en dypere forståelse og innsikt i teamorganisering i en bransje i endring, har det vært mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Årsaken til dette er at kvalitativ metode retter søkelyset mot hvordan mennesker tenker, handler og forstår verden, hvor man følgelig undersøker og går i dybden på hvilke prosesser, følelser og meninger som ligger bak (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 181).

Andre momenter som ligger til grunn for valgt metode er å få innsikt i hvordan fenomenet fungerer i praksis, da vi har liten innsikt i dette fra før. Dette gjør at valgt metode vil kunne muliggjøre og belyse sentrale momenter underveis i prosessen (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 184).

Vi har intervjuet 5 ulike nøkkelinformanter med ulik grad av medbestemmelse rundt organisering og strukturering i prosjekter. Samt har vi vært i kontakt med øvrige informasjonsgivere som har gitt økt innsikt i hvordan virksomheten for øvrig organiserer etter agile metodikker, samt hvordan deres opplevelse er. Dette har vi gjort ved å følge en semistrukturert intervju, som la opp til en relativt uformell samtale rundt emnene. Dette

med utgangspunkt i begreper som agil organisering, tverrfaglighet, psykologisk trygghet, digitale informasjonsverktøy og selvstyring.

3.4.2 Utvalg og rekruttering

Utvalget for studien omfatter informantene som leverer informasjon, som benyttes til å kunne svare på forskningsspørsmålene (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 27). Denne forskningsoppgaven er eksplorerende og har til hensikt å skape innsikt om et bestemt fenomen, og det er da viktig å vurdere informantene slik at det blir en nødvendig variasjon (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 116).

Utvalget baserer seg på avgjørelser som er tatt i forkant av intervjuprosessen, for å kunne svare best mulig på forskningsspørsmålet. Det var derfor en definert variasjon av nødvendige informanter, som satt på ressurser i form av kunnskap og innsikt (Yin, 2018, s. 126). Yin (2018), definerer å bruke flere kilder som et viktig prinsipp for utvalget. Dette innebærer å kunne bruke flere datakilder, tidligere omtalt som primær- og sekundærdata. Da vil informantene som er intervjuet utgjøre forskningsoppgavens primærdata. Videre er det innhentet sekundærdata i form av øvrige uformelle samtaler og dokumentsøk for å få en utvidet forståelse.

Utvalget består av informanter med relevant erfaring innenfor områder som forretningsutvikling, prosjektorganisering, prosjektledelse, digital organisering og ledelse. Det har videre vært hensiktsmessig å intervju informanter innenfor de ulike avdelingene; IT-og organisasjonsledelse. Årsaken til dette er å få relevant og viktig innsikt i hvordan agil organisering påvirker strategisk beslutningstaking, og hvordan disse igjen blir fulgt opp og implementert videre i organisasjonen. Det å kunne stille spørsmål og kunne diskutere funnene med et utvalg med spredt kompetanse har gitt et større bilde av fenomenet og dets virkelige natur (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 109).

3.4.3 Bakgrunn for valgt virksomhet og informanter

For å kunne støtte opp under sentrale funn avdekket i intervjuprosessen har vi også fått tilgang til nøkkelinformasjon om fenomenet vi undersøker i virksomheten. Dette er tilgjengeliggjort via åpne sider på internett, så vel som informasjon gjort tilgjengelig.

På bakgrunn av problemstillingen tok vi kontakt med flere ulike virksomheter som havner under aktuelle bransjen. Dette er i hovedsak gjort gjennom skriftlige henvendelser, samt oppfølging

gjennom samtaler på telefon. Valgt virksomhet ble aktuell etter samtaler om implementering av agile metodikker og verktøy og gjennom uformelle samtaler, som førte til at vi fikk 2 ulike enheter som var interessert i å delta.

De to enhetene er organisert som Alfa) et fullverdig agilt team og Beta) en egen avdeling i organisasjonen, der begge er å anse som relativt autonom, med selvbestemmelse over organisering så vel som hvilke verktøy som brukes i prosjekter. Under normale omstendigheter er det henholdsvis 8 medarbeidere i hver enhet, men på tidspunktet intervjuene ble gjennomført var det kun 5 i fullverdig agil enhet (Alfa), og 3 i avdeling som organiserer etter agile prinsipper (Beta). Antallet ble begrenset av tilgjengelige ressurser i virksomheten. På bakgrunn av dette ble det trukket ut 3 informanter fra Alfa og 2 fra Beta. Av hensyn til krav om anonymisering vil vi ikke oppgi kjønn, alder eller spesifikk stilling knyttet til objektene. Stillingene som bekles er produkteier (PO, teamleder), UX-designer og Coach i Alfa. Avdelingsleder og forretningsutvikler i Beta. Informantene listes opp under:

- **Alfa:**
 - Informant 1; 15+ års erfaring fra bransjen.
 - Informant 2; mindre enn 5 års erfaring i bransjen
 - Informant 3; 20+ års erfaring fra bransjen
- **Beta:**
 - Informant 1; 15+ års erfaring fra bransjen
 - Informant 2; 10+ års erfaring fra bransjen

3.5 Intervjuprosessen

Intervjuprosessen startet med et forarbeid der en intervjuguide ble utarbeidet basert på teori og empiri, for å best besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 107). Dette var hensiktsmessig da det var med på å kartlegge og avdekke hvilke problemområder som var vesentlige for oppgaven å forske på.

Intervjuguiden har til hensikt å stille de samme spørsmålene til informantene innenfor hver avdeling. Dette med en tilpasning etter den kompetansen, erfaring og beslutningsmyndighet informantene har. Guiden består videre av åpne spørsmål som har til hensikt å få informantene til å reflektere og komme med utfyllende svar på eget initiativ. Dette er også årsaken til at vi har benyttet en semi-strukturert intervjuguide, da vi har kunnet stille oppfølgingsspørsmål på

områder vi finner interessante, som igjen kan være med på å avdekke forhold vi ikke har tatt høyde for (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 179).

For å innhente den relevante informasjonen fra informantene, ble det benyttet kritisk hendelsesteknikk. Easterby-Smith (2018) viser til Flanagan (1954), hvor det defineres som en måte å få informanten til å komme med konkrete eksempler på positive og negative opplevelser knyttet til fenomenet, for deretter å reflektere videre over dette (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 183). Det var videre definert en tidsramme, slik at informanten skulle oppleve at det var god tid til å faktisk utforske egne refleksjoner og innsikter (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 188). Tidsrammen var på cirka 45-60 minutter, hvor gjennomsnittsintervjuet hadde en varighet på 58 minutter. Gripsrud m.fl. (2016, s. 116) peker videre på at det er knyttet et stort og tidkrevende arbeid til dybdeintervjuer gjennom transkribering og gjennomgang av data, som førte til at 60 minutters intervjuer var øvre grense. Samtidig ønsket vi å sende et signal om at vi tar oss tid til å lytte og har en interesse av å sette oss inn i deres situasjon.

Intervjuene pågikk i en periode hvor landet gradvis åpnet som følge av Covid-19-pandemien. Derfor var det viktige hensyn å ta høyde for i forbindelse med intervjuprosessen. Dette påvirket hvordan intervjuene foregikk, hvor vi har hatt et formål om å fremstå tillitsvekkende for informantene. Å skape en trygg og god atmosfære når intervjuene gjennomføres er viktig da det potensielt kan være sensitive opplysninger og synspunkt som gjør at informantene kan holde tilbake viktig informasjon.

Følgelig vil vi informere om anonymisering, utarbeidelse og innhenting av egenerklæring (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 186). På samme tid vil dette stille krav til hvordan selve intervjuprosessen foregår, om det blir fysisk eller digitalt. En fordel med pandemien er at flere og flere arbeidsplasser har tilvendt seg digitale løsninger som gjør at dette føles kjent (PWC, 2020).

3.6 Sekundær datainnsamling

Easterby-Smith m.fl. (2018) definerer sekundær data som sekundære skriftlige kilder som kan være formålstjenlige for forskningsprosjektet. Dette kan være seg interne og offentlige rapporter, dokumentsøk, desk-research, artikler og nyhetsartikler. I denne oppgaven er det formålstjenlig å benytte sekundærdata for å få et mer klart bilde over virkeligheten og

fenomenet som undersøkes. Primærdata vil følgelig være det som kommer frem av intervjuer, men det kan være nødvendig for oppgaven å kunne støtte seg på øvrig informasjon, som eksempelvis historiske endringer i virksomheten. I oppgaven har det vært nyttig å se på organisering over tid.

Forskningsoppgaven ser forskningsspørsmålene i et historisk perspektiv, både langsiktig og kortsiktig. Langsiktig ved å se på økt måloppnåelse ved å endre til en gitt organisering i en tidsperiode, eller å se på hvordan team og avdelingsstruktur har blitt påvirket fra første implementering av agil organisering til dagens dato. Det har derfor vært fordelaktig å bruke interne dokumenter som et supplerende datagrunnlag for å kunne forstå fenomenets virkelige natur (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 292).

Dette har samtidig vært med på å gi et mer klart bilde på hvordan fremtiden til en konkret virksomhet kan se ut, avhengig om de har valgt å se på agil organisering som et helt eller delvis alternativ til eksisterende organisering. Det vises til sekundærdata og dataanalyse i egne henvisninger til egne vedlegg, hvor det er vektlagt sett i lys av innsamlet primærdata.

3.7 Analyse av data

Easterby-Smith et.al. (2018) definerer analyse av innhold basert på kvalitativ forskning som prosessen der man søker å trekke sammenhenger. Dette gjøres basert på innhentet data som er strukturert ut ifra et sett med ideer og konsepter (Easterby-Smith et.al., 2018, s.239). Å foreta en analyse av datagrunnlaget er en prosess hvor en systematisk søker, organiserer og gjennomgår innhentet materiale gjennom primær- og sekundær datainnsamling. Dette vil videre presenterer funnene som diskuteres og benyttes i konklusjonen.

I dette delkapittelet presenteres det som er sentrale steg for å analysere og presentere data. På bakgrunn av at det er gjennomført semi-strukturerte intervjuer, vil det gjennomgås hvordan det er foretatt transkribering og koding av data.

3.7.1 Transkribering

Transkriberingen har foregått på følgende måte: Det er tatt opptak av alle intervjuer med transkriberingsfunksjon, dette er senere gjennomgått og rettskrevet. Dette for å få et så klart og korrekt bilde av intervjuene som mulig. Formålet med transkriberingsprosessen er å gjengi et så klart og korrekt bilde av sitatene til intervjuobjektene som mulig. Easterby-Smith et. al.

(2018, s. 261) peker på at det er mange ulike måter å gjennomføre transkriberingen på, der vi valgte å gjennomføre transkriberingen så tett opp mot intervjuene som mulig da vi enda hadde de friskt i minne. Dette for å gjøre det lettere å kunne ta vurderinger ut i fra kontekst slik at virkeligheten ble beskrevet i så riktig grad som mulig.

Vi valgte videre å gjennomføre intervjuene og transkriberingen selv, slik at ulike momenter som toneleie, ansiktsuttrykk, måten det blir svart på o.l., kan være med på å kontekstualisere sitatene i enda større grad. Intervjuene ble tatt opp da man kan gå tilbake å kontrollere at de er gjennomført med like forhold, der blant annet spørsmålene er formulert likt til de ulike informantene. Slik at vi kunne være sikrere på at all data kom på korrekt grunnlag.

Det var videre viktig for oss at intervjuene og transkriberingen ble gjort i en slik grad at vi kunne unngå tekniske eller menneskelige feil. På bakgrunn av dette tok vi opptak med flere instrumenter, slik at hvis noe skulle være utydelig eller uklart kunne dette kryssjekkes i et annet opptak.

3.7.2 Åpen koding

For å kode datainnsamlingen benyttet vi «grounded theory», som innebærer at koder utvikles basert på informasjon og tolkninger som fremkommer av data. En kode kan være et ord eller en frase som representerer bildet i gitt data (Easterby-Smith, 2018, s. 245). Hensikten med å bruke åpen koding er å bryte ned det transkriberte intervjuet til mere håndterbare begreper. Dette for å enklere kunne avdekke ulike momenter som er relevant for forskningen (Easterby-Smith, 2018, s. 246). Dette har videre til hensikts å skape mening ved å gjennomgå de transkriberte intervjuene stegvis slik at vi kunne få med oss alle momentene av interesse. Dette krever et grundig arbeid, som følgelig er forankret i en grundig analyse. Det var likevel viktig å ikke være fanget i egne modeller, slik at momenter av interesse som vi nødvendigvis ikke hadde tatt høyde for, også kunne bli vurdert.

3.7.3 Fokuseret koding

For å vite hva som er relevante funn og ikke, har det vært nødvendig å sette opp målbare parametere som gjør at man kan se dette i kontekst opp mot empiri og teori. Dette medfører at kodingen gjennomføres ved å trekke ut og kategorisere større deler av dataene i egne temaer (Easterby-Smith et al., 2018, s. 246). Med utgangspunkt i den initielle kodingen har vi nå til hensikt å identifisere, hente ut og analysere mønstre som favner større deler av dataene. Dette

innebærer at man går over og trekker ut det som er interessant, med et syn på forskningsspørsmålene. Med andre ord vil ikke all koding gjort i den initielle fasen være like relevant. Det ble videre reorganisert i ulike tema, hvor vi plasserte sitater fra hvert intervjuobjekt i ulike kategorier i en matrise. Dette hjalp forskningsoppgaven videre å se hvilke momenter som var sammenfallende, mindre sammenfallende og hva som dukket opp underveis av interessepunkter. Dette gjorde at man også kunne avdekke ulike underkategorier, som kom frem underveis som følge av kodingen. Dataene ble eksempelvis organisert etter; *utfordringer med agile metodikker og digitale verktøy, psykologisk trygghet og unike tilpasninger*. Dette ble videre omgjort til hovedmomenter som kommer frem av analysekapittelet i tabell 2.

3.8 Evaluering av forskningsdesign

Formålet med forskningen har vært å avdekke hvordan agil organisering i prosjekter i ambidekstre virksomheter oppleves for teammedlemmer og ledere. For at informasjonen som fremkommer av forskningen skal kunne brukes av andre har det vært viktig å etterstrebe kvalitet og integritet. Vi vil her presentere hvordan vår forskning forsøker å etterleve kvalitetsmål knyttet til pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Yin, 2018, s. 45).

3.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet, har til hensikt å utrykke hvor nøyaktig forskningen er. Dette innebærer med andre ord fraværet av tilfeldige målefeil i undersøkelsens data (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 232). På bakgrunn av bruk av semi-strukturerte intervjuer, har oppgaven måttet sikre at begrepene som er brukt har vært forståelige, for å unngå unødvendig støy eller misforståelser i forskningen.

Opgaven valgte derfor å gjennomføre 2 uformelle samtaler med teamleder og avdelingsleder for hvert av teamene, som vi stilte spørsmål fra intervjuguiden. Basert på tilbakemeldingene fra disse samtalene gjorde vi tilpasninger og fjernet det som skapte forvirringer. Dette høynet nøyaktigheten i den formelle innhenting av informasjon.

Videre var det fokus på nøyaktigheten ved å ta opptak av intervjuene samt å benytte oss av transkriberingsfunksjoner i opptakene. Dette ble senere gjennomgått hvor vi rettet på feil i transkriberingen da disse dataverktøyene ikke har 100% nøyaktighet. Analysen ble først gjennomført etter at alle intervjuene var ferdige. Dette for at hvert intervju skulle ha samme

utgangspunkt, og senere kunne bli vektet likt i selve analysen. I analysen benyttes det aktivt sitering fra intervjuene for å følgelig fremme økt grad av pålitelighet.

3.8.2 Intern og ekstern validitet

Troverdighet, eller intern validitet, har til hensikt å beskrive i hvor stor grad studien måler det den skal måle (Yin, 2018, s. 44). Selv om studien i stor grad er en kvalitativ studie og ikke kan kvantifiseres, er det fortsatt viktig å etterstrebe at studien representerer virkeligheten gjennom bruk av teorier, begreper og metodiske vurderinger. Forskningen har tatt utgangspunkt i etablert teori, der det er viktig å sørge for at det ble brukt på områder av relevans. For å sikre dette er det undersøkt og tatt utgangspunkt i hva litteraturen på området har anbefalt som videre forskning. Ved å undersøke ulike begreper knyttet til agil organisering, storskala agil organisering, prosjektorganisering og innovasjon, har vi kunnet skape en høyere grad av intern validitet.

Alle informantene er ansatte i samme virksomhet. Det har det vært viktig for forskningen å kunne foreta en analyse av 2 ulike enheter som igjen skaper et korrekt sammenligningsgrunnlag. Forskningen fikk innpass hos 2 ulike analyseenheter med ulik grad av agil modenhet. Det har blitt stilt samme spørsmål til alle teammedlemmene, teamleder og avdelingsleder i intervju. Dette uten å inkludere spørsmål som har kunnet innebære personlig risiko for de ansatte. Ved å sette dette i lys av sekundærdata i form av dokumentsøk i dokumenter som virksomheten har delt, har vi også kunnet øke den interne validiteten ytterligere. Det er dog ikke kunnet foreta en metodetriangulering på bakgrunn av omfanget og tidsbegrensinger, noe som potensielt kunne økt intern validitet.

3.8.3 Ekstern validitet

Overførbarhet, eller ekstern validitet, omhandler i hvilken grad vi som forskere evner å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan gi nytte til andre områder enn det det forskes (Yin, 2018, s. 45). Kvantifisering av funn gjort i denne studien vil derimot ikke være mulig på bakgrunn av utvalgets størrelse, som følgelig fører til at funn ikke kan overføres til andre områder. Det er dog mulig for andre virksomheter og forskere å kunne skape mening ut ifra generelle funn, herunder tendenser og beskrivelser, diskutert i forskningen som de potensielt kan dra nytte av.

3.9 Forskningsetikk

Forskningsetikk defineres som at man har til hensikts å ivareta rettighetene og sikkerheten til deltakere av studien, samt at forskeren behandler data på en forsvarlig og hensiktsmessig måte (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018, s. 157). Easterby-Smith m.fl. (2018) presenterer prinsipper for å gjennomføre og sikre god forskningsetikk, noe som har vært et utgangspunkt for forskningen. Dette har vært et gjennomgående tema, både gjennom forarbeidet og underveis ved å søke om tillatelse til å behandle persondata gjennom Norsk Senter for forskningsdata (NSD u.å., 2021).

For å kunne gjennomføre forskningsprosjektet har forskningsoppgaven måtte vise til at persondata behandles på en sikker og riktig måte, definert fra NSD. Dette har lagt føringer på hvilke data som behandles underveis og hvilke krav det må forholde seg til basert på hva som har blitt avdekket underveis i studien. For å sikre god forskningsetikk og etikk vil det derfor være nødvendig at man til enhver tid er oppdatert på hva slags data som behandles og hvilke forbehold som må tas.

Høgskulen på Vestlandet har en god oversikt over hvilke data som skal anses som åpne eller strengt fortrolig (hvl.no, 2021). Dette rammeverket er blitt benyttet til å kategorisere hvilke data som er valgt å innhente og hvordan det er forholdt seg til ved behandling og lagring av disse. Ved utarbeidelse av intervjumalen har det vært sentralt å gi klar og god informasjon om forskningsprosjektet i forkant, samt være transparente om hvordan innsamlet data vil bli behandlet. Dette er vist i egenerklæring for informantene, anonymisering og i hvor stor grad anonymiseringen vil påvirkes av stilling og organisasjon.

4 Empirisk analyse

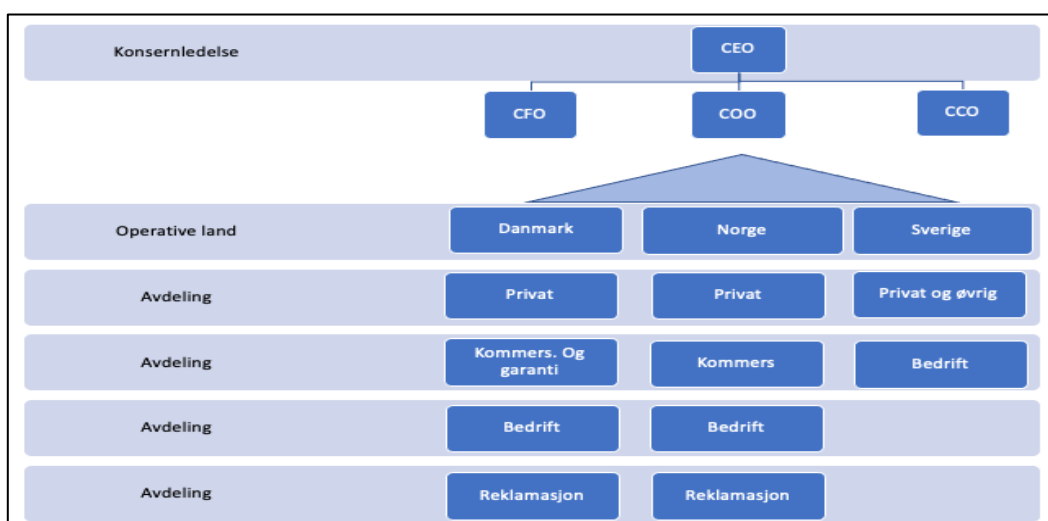
Før det innhentede datamaterialet analyseres, er det sentralt å se nærmere på forholdene rundt casevirksomheten og de ulike casene. I 4.1 vil vi presentere virksomheten, herunder organisering og endringer som følge av agil. I 4.2 vil vi overordnet presentere enhetene, før vi i 4.3 og 4.4 går i dybden på hver av de to enhetene, Alfa og Beta. Her vil vi gå inn på ulike nivå som utgjør hoveddelen av analysen. I 4.5 følger en sammenligning av enhetene før vi i 4.6 presenterer grunnlag for drøftingen som kommer i kapittel 5.

4.1 Virksomhet

Oppgaven har valgt å sette søkelys på en aktør innenfor forsikring. Det er herunder én konkret virksomhet oppgaven forsker på. Dette er en bransje i stor utvikling som i dag har gått fra et «push til pull»-skifte, der det i dag er kundene som krever større grad av digitalisering, tilgjengelighet, og mer spesialiserte og personlig tilpassede produkter og tjenester (Kurtmollaiev, Andreassen, & Lervik-Olsen, 2021).

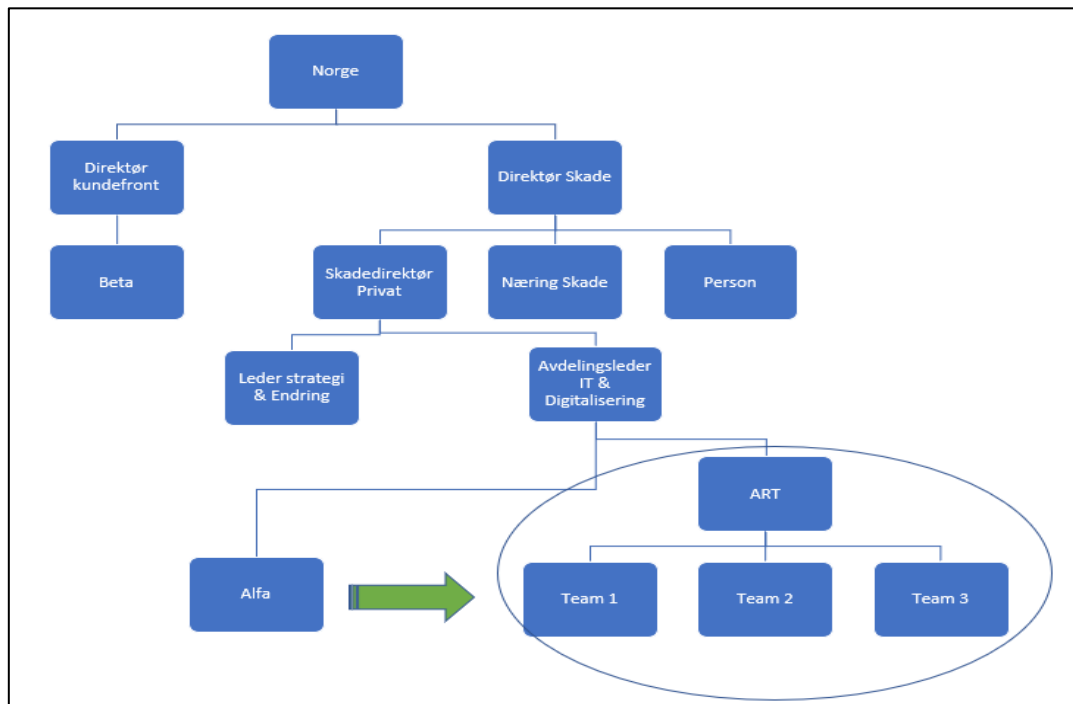
Virksomheten omsatte for over 3 milliarder kroner i 2020, er en av de største virksomhetene innen sin bransje, som en av de 3 største i Skandinavia. De har i dag ca. 5000 ansatte og har 4 millioner kunder fordelt på næringsliv- og privatmarkedet. I 2016 kom konsernledelsen med en ny strategi som gjorde at de skulle gå over fra en tradisjonell prosjektorganisering til bruk av agile metodikker. Virksomheten har tidligere arbeidet agilt under områdene IT og programvareutvikling. Det som er unikt nå, er at også områder utover dette som implementerer disse metodikkene for å følge selskapets strategi.

Virksomheten kan sees på som multinasjonal, med kontorer i flere land utenfor Norge. Deler av virksomheten kan forstås som en matriseorganisasjon. Dette på bakgrunn av at virksomheten har implementert agil som organiseringsform i deler av organisasjonen. Det er dog ikke bare agile team under avdelingene, da majoriteten er å anse som tradisjonelle avdelinger. Det er likevel slik at det er utbredt prosjektorganisering, som gjør at man kan forstå virksomheten som en matrise. Dette da man både rapporterer til egen avdelingsleder så vel som prosjektleder.



Figur 8 fremstilling av hvordan virksomheten er organisert i Norden

Oppgaven fokuserer på virksomheten nasjonalt, der de to ulike analyseenhetene er lokalisert. Her er de lokalisert under en forretningsområdene Privat og Skade. I forbindelse med en omorganisering i 2020 har både Alfa og Beta måttet forholde seg til en ny struktur, hvor Alfa ligger som et støtteteam opp mot en ART (agile release train). Beta regnes som en egen avdeling herunder forretningsutvikling og kundereiser, som kan sees på som en avdeling som fokuserer på å forbedre eksisterende løsninger ut mot kundebehov samt rekruttering av nye kunder via digitale flater.

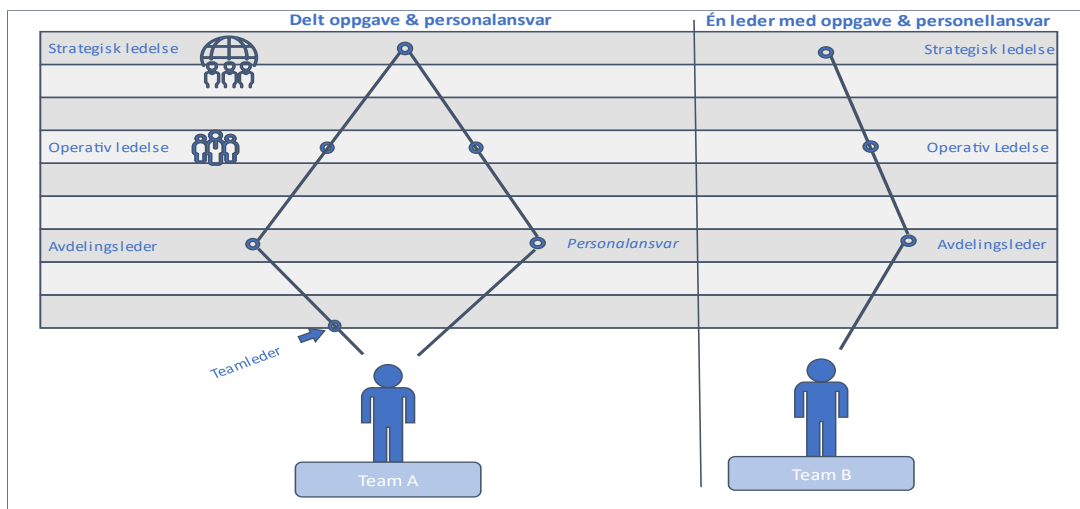


Figur 9 Organisasjonskart, presisering av Alfa og Beta i organisasjonen

Figur 8 og 9 viser hvordan Alfa og Beta er plassert i organisasjonen. Alfa kan sees på som et team som leverer inn til et team direkte tilknyttet en ART. I SAFe er de organisert etter portfolio, program og team som kontinuerlig leverer opp til en verdikjede (ART). Ser man på figur 9 kan man tolke Alfa som et team som leverer direkte inn til et av teamene i figur 12, eller indirekte til en (eller flere) ART-er.

Virksomheten er organisert med en tradisjonell operativ ledelse. Dette er illustrert i figur 10, som følger under. Det er også ulik organisering i de to enhetene, innenfor rapporteringslinjer og todelt-ledelse. Den ene enheten har en leder som har ansvar for operasjonell drift og

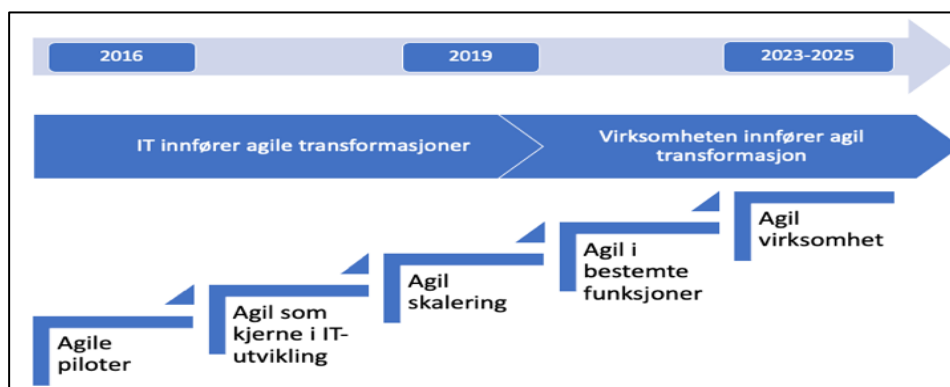
personellansvar. Dette er et lederansvar som er adskilt i den andre enheten, fordelt på to ulike lederressurser.



Figur 10 Oversikt over delt oppgave og personalansvar

4.1.1 Agil organisering

Det har siden 2016 pågått et en omstrukturering internt i virksomheten. Virksomheten kom først med en strategi for agil organisering. Fra den spede begynnelse var det i hovedsak IT-avdelinger som ble omorganisert etter agile metodikker. Det foreløpige veikartet for agil utvikling i virksomheten ser slik ut:

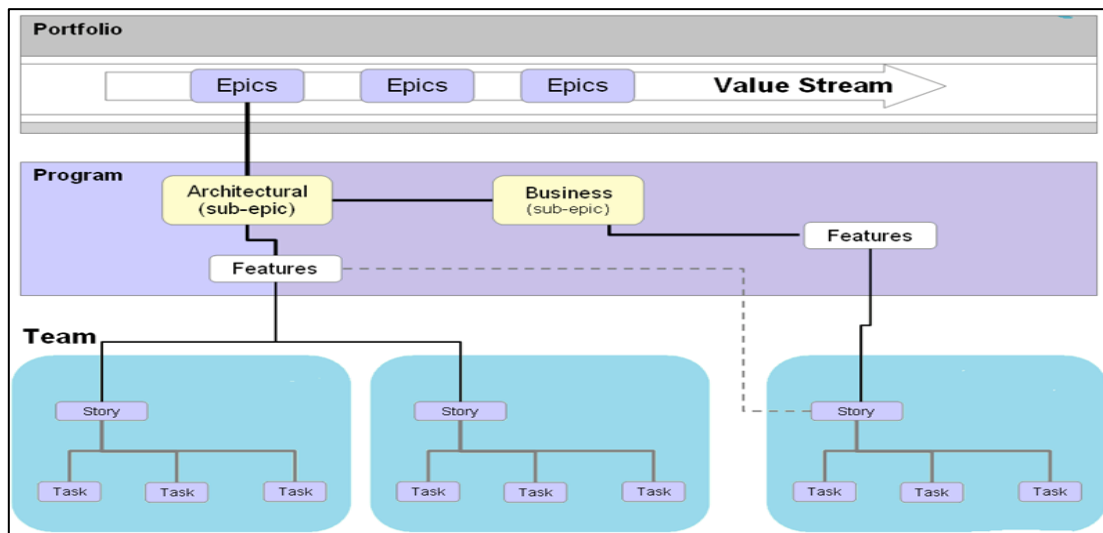


Figur 11 Gjengivelse av agil utvikling i virksomheten basert på agil strategi fra 2016.

Denne oversikten viser hvordan virksomheten har hatt og har en klar strategi innen agil utvikling internt. Per nå forstås det slik at virksomheten er på steget som beskriver «agil i bestemte funksjoner». Dette medfører at det er implementert SAFe som rammeverk, samt tverrfaglige autonome team uten egne IT-funksjoner.

4.1.2 Agil & SAFe-rammeverket

Bruk av agil organisering og agile metoder i virksomheten er i stor grad basert på opplæring og kursing i et storskala agilt rammeverk, «Scaled Agile Framework» (SAFe). Virksomheten har implementert dette som et gjennomgående ledende rammeverk hvor de tilbyr ulike kurs, fagdager og ressurser for å bedre kompetansen generelt i virksomheten. Sistnevnte spesielt sett mot ulike team som jobber hovedsakelig agilt. Virksomheten har selv egne opplæringsansvarlige som kurser og sørger for sertifisering av ansatte innen SAFe. SAFe-rammeverket kan forstås som et storskala agilt rammeverk som har til hensikt å gjøre organisasjoner som mer agile. SAFe har til hensikt å guide store organisasjoner til å skalere “lean” og agil praksis. Det deler seg inn i tre ulike segmenter; team, program og portefølje (som vist i figur 12).



Figur 12 Modell over organisering i SAFe (Hamilton, 2022)

Det er en rekke ulike *metodikker* innenfor det agile og SAFe-rammeverket. Det er naturlig å tilpasse disse etter enhetens eget behov og funksjon. Av typiske metodikker som blir benyttet av caseenhetene, har vi valgt å skille de inn i under ritualer og digitale verktøy. Under ritualer har casene benyttet *PI-planning* (program increment); en kvartalsvis-planleggingsprosess, *sprinter*; en to-ukers plan med fordeling av arbeidsoppgaver og *retroperspektiv*, der man har en evaluering av og analyserer arbeidet som er levert underveis i en leveranse. En «stand-up» etter SAFe-metodikken ikke skal vare lenger enn 15 minutter. I «Scrum» kalles dette «daglige

Scrum». Denne arbeidsformen tar utgangspunkt i en leveransekjede (ART) sitt delmål som en enhet jobber mot, samt deres egne KPI-er.

Sprinter kan forstås etter det agile rammeverket til «Scrum». I SAFe-rammeverket er det slik at en sprint og en iterasjon er det samme. I SAFe er en sprint etter Scrum synonymt med PDCA; Plan, Do, Check & Adjust. I virksomheten er det slik at en jobber med kontinuerlige iterasjoner etter SAFe, der man som et team, som Alfa, vil jobbe etter iterasjoner over en angitt periode, etter rammeverket som er presentert gjennom PDCA. Her handler det om å planlegge, gjennomføre og sjekke hvordan man ligger an i henhold til ønsket måloppnåelse definert av objektene gitt av PI-planleggingen.

Baktanken med *digitale verktøy*, er at det er systemer som skal ivareta det SAFe beskriver som Kanban; systemer for å visualisere og administrere flyten av funksjoner og oppgaver fra idé, til analyse, implementering og leveranse som kontinuerlige leveranser til verdikjeden. Det er to systemer som er gjengangere i casene, Jira og Confluence. Jira er kjent som et verktøy for å monitorer status på individers arbeidsoppgaver i leveranser. Confluence benyttes for å måle den overordnede statusen på leveransen. Jira er derfor mer personlig og knyttes til individers arbeid, mens Confluence kan sees på som en avdeling eller team sitt koordinerende verktøy.

Et annet moment innenfor SAFe er Agile Release Train, eller ART. Å være en del av en ART vil i mange henseender bety at man leverer på ulike deler av et produkt, etter teamets ulike egenskaper og inneværende kompetanser. En ART er en måte å forstå leveransen på ved å se på de ulike leveransene på som ulike «vogner» i et tog. Dette vil si at man jobber ut i fra en spesifikk leveranse på et større produkt. Dette kan gjerne være IT-leveranser, men hvordan opplever et team uten klare IT-ressurs seg selv? Det som er interessant innenfor SAFe-rammeverket er hvordan en ART er organisert. Her er det slik at en jobber aktivt opp mot et produkt og hvert team jobber med sin delleveranse. Delleveransen vil videre havne i backloggen til en ART. Et viktig moment for å forstå hvordan teamorganiseringen implementerer agile metodikker er hvordan de jobber i prosjekter. Å være en del av en agil enhet eller følge en agil organisering medfører at enheten har et produktorientert fokus. Dette medfører at enhetene forblir stabile over tid da man kontinuerlig jobber opp mot et produkt, noe som kjennetegner agile team

KPI, eller «key performance indicators», definerer hvilke mål teamet jobber opp mot. Disse blir videre, etter SAFe-rammeverket brutt ned til mer håndterlige mål gjennom PI-planleggingen.

4.2 Team & Avdeling

Forskningsoppgaven har analysert to ulike case i virksomheten. Det som er felles for begge case, er at de er kundeorientert. De har begge fokus på ulike stadier av en kundes livsløp. Begge ble startet opp tidlig i 2020 og er organisert under privatmarkedet, der de også bistår forretningsområder utover dette. Enhetene har begge 8 deltakere, som alle er fast ansatt og jobber fulltid i enheten. Det er naturligvis en del ulikheter og særtrekk ved enhetene, som oppgaven gjennomgår i analysen under.

Analysen trekker fram domeneforståelse i enhetene. Med domeneforståelse menes hvordan medlemmene ser på deres funksjon og rolle i virksomheten. Det kan forklares med at man forstår sin nytte, hvor man hører til og hvordan man jobber for å oppnå størst samlet verdi i sine leveranser, i samspill med virksomheten og dens ulike avdelinger.

Videre trekkes psykologisk trygghet frem. Psykologisk trygghet kan forstås som noe som må være til stede i høypresterende enheter. Slike enheter er gjennomgående innenfor agile metodikker. Å skape psykologisk trygghet handler om å bygge trygge rammer ved å kontinuerlig dele og få tilbakemeldinger, noe rammeverket krever i hver iterasjon. Daglige morgenmøter med ulike tilpasninger kan forstås som en måte å skape psykologisk trygghet på. Det trekkes videre frem å bruke retrospektive tilbakemeldinger og evalueringer som en måte å skape en tilbakemeldingskultur i teamet. Dette vil i mange tilfeller resultere i at man som teammedlem føler at man kan dele sine tanker, refleksjoner og vurderinger, som videre kan føre til økt effektivitet, kreativitet og prestasjon.

4.2.1 Introduksjon Alfa

Den første enheten har sitt hovedområde innen eksisterende kunder, hovedoppgavene gjelder å evaluere, analysere og validere «release» gjort av én eller flere ART(-er), men jobber til hovedsak direkte mot et team under en ART. Enheten er tverrfaglig sammensatt, der prosjektlederen opererer både som «*Scrum master*» og «*Product owner*» (heretter PO). Personalansvaret til teammedlemmene ligger hos deres respektive ledere utenfor teamet. Teamet ble etablert som et agilt team, der det var tydelige rammer og forventninger som var utformet før oppstart. Alle teamdeltakerne ble rekruttert inn og gjort kjent med dette.

Ettersom Alfa kan beskrives som tverrfaglig team med en todelt rapporteringslinje, vil de ulike teammedlemmene ha ulike ledere med personalansvaret. Disse ulike lederne vil igjen rapportere til direktørene i den operative ledelsen. Virksomheten har løst det slik at det «fullverdige» agile teamet, som leverer til et team i en ART (uten ren IT-utvikler), er organisert i en matrise, som en «agil øy». Dette vil si at utvikling, medarbeidersamtaler, kompetanse og tilhørighet per definisjon ligger hos avdelingen som har fagansvaret for det enkelte teammedlemmet. Dette peker på at en stabil tilhørighet, sosialt ansvar og kulturelt arbeid ligger hos teamet, men utvikling av det enkelte teammedlemmet ligger hos fagavdelingen. Dette er med andre ord en team/ressurs-matrise.

Alfa beskrives som et fullverdig agilt team, med et produktorientert fokus. For å forstå dette bedre kan man se på det slik; agile team som (indirekte og direkte) er en del av en ART jobber med ulike leveranser knyttet direkte til produktet.

4.2.2 Introduksjon Beta

Den andre enheten jobber mot nye kunder. Beta er en avdeling i organisasjonen med direkte tilhørighet til området «privat». De jobber på prosjekter rettet mot kundetilfredshet og rekruttering (onboarding) av nye kunder. Dette gjelder digitale løsninger, så vel som analyse av rådata. De foretar analyser av ulike kontaktpunkter i digitale flater ut mot kundene og implementerer forslag til løsninger deretter. De operer på KPI-er definert av operativ ledelse, men har stor grad av selvbestemmelse i hvordan de velger å bryte ned disse til egne målbare parametere. Avdelingen ble også opprettet i starten av 2020, med formål å øke kundetilfredshet.

Avdelingsleder har rapporteringsansvar til direktør for «*kundesenter privat*». Leder av enheten har operasjonelt ansvar og personalansvar. Medlemmene av avdelingen rapporterer derfor til en og samme leder. Det er ulike ressurser tilknyttet avdelingen, og man kan i stor grad si at de er tverrfaglig sammensatt. Avdelingen jobber med egne engasjement og prosjekter så vel som å være en del av andre prosjekter, som en ekstern ressurs. Avdelingen har en avdelingsleder og består av totalt 8 medarbeidere.

Enheten ble etablert som en tradisjonell avdeling, uten noen krav til at noen agile metodikker skulle benyttes. De har en relativt høy grad av selvbestemmelse og har derav implementert ulike agile metodikker og prinsipper i deres egen arbeidshverdag og i egne leveranser. Avdelingen følger metodikkene med sine tilpasninger, da avdelingsleder opplever metodikken som en

metodisk tilnærming som hensiktsmessig. Dette er i stor grad implementert på leders initiativ, da avdelingsleder har erfaring med SAFe-rammeverket fra tidligere. Det er derfor ingen måleparameter (KPI) på dette fra den operative ledelsen. Vi velger derfor å si at enheten er en avdeling med innslag av agil. På spørsmål om Beta har en egen intern kunde vil ikke dette være et hensiktsmessig spørsmål, da avdelingen er organisert der de kartlegger og følger opp ulike deler av kundereisen. De er direkte rettet mot kundetiltak og foretar analyser deretter. Man kan likevel beskrive de som en brukerorientert avdeling.

4.2.3 Utgangspunkt caseanalyse

Analysen ser på konkrete funn fra intervjuobjektene som er hentet fra dybdeintervjuene. Yin (2018) definerer dette som «whitin case», hvor det er til hensikt å først analysere ulike momenter i hver case, før man sammenligner dem på tvers (cross case). Emnene belyser unike sider av deres situasjon, basert på hvordan de forholder seg til og benytter agile metoder. Vi har valgt å strukturere det opp under forskningsspørsmålene med påfølgende underkategorier:

- I. Hvordan påvirker organisatoriske egenskaper implementering av agile metodikker?**
 - Enhetenes bakgrunn og utgangspunkt
 - Stabilitet & psykologisk trygghet
 - Domeneforståelse, nytte og funksjon
 - Agil kompetanse og utvikling
- II. Hvordan praktiseres agile metodikker og prinsipper i team og avdeling?**
 - Ritualer og metodikker
 - SAFe-Rammeverket
 - Modenhet i enheten
 - Prosjekt vs. produkt
 - ART
 - Brukerorientert fokus
 - KPI
- III. Hvilke unike tilpasninger finner man i agile enheter?**
 - Unike tilpassinger av agile metodikker i team og avdeling

Disse hovedelementene vil gjennomgås separat under hver enhet, før de viktigste elementene hentes ut i en sammenstilt analyse i neste kapittel, drøfting av empiriske funn. «Unike tilpasninger» er et eget forskningsspørsmål, der enhetene utdyper mer om hva de ser på som sine særegenheter. Derfor vil dette også fungere som en oppsummering for *flere* av punktene som vi deretter trekker frem i drøftingen.

4.3 Case 1 Alfa

Alfa er et tverrfaglig team, jobber i prosjekter som kan defineres som produktorienterte opp mot et team i en ART. De har til hensikt å være brukerorienterte og definerer, evaluerer og validerer ulike momenter som kommer frem av brukerkontakt før dette leveres til team(-ene) i en eller flere ART(-er).

4.3.1 Teamets bakgrunn og utgangspunkt

Da teamet hadde sin oppstart i tidlig 2020, var det en gruppe sammensatt av individer fra ulike avdelinger. Medlemmene hadde helt forskjellige utgangspunkt i kunnskap og kompetanse innenfor det agile rammeverket. Det ble benyttet mye tid til å etablere en egen kultur og egne rutiner. Det var teamleder som i stor grad hadde kompetanse innenfor feltet fra tidligere, som igjen var med på å lede og utvikle teamet i riktig retning:

«(Leder) som er PO hadde jo erfaring med det. Så vi lærte jo veldig ut ifra POs erfaringer.»

Informant 2, Alfa

Det er i utgangspunktet gradvis tilpasninger som har ført til kontinuerlige forbedringer i teamet. Av denne typen hendelser nevnes det at teammedlemmene syntes det har vært utfordrende med de formelle kravene til spesifikke agile aktiviteter:

«Synes det har vært litt utfordrende med så mye av disse her ritualene. Du må igjennom det opplegget du skal igjennom. Da får du nesten ikke tid til å komme å få gjort noe, fordi mye av arbeidet vi gjør krever at vi er i kontakt med andre folk og avdelinger.» Informant 2, Alfa

4.3.2 Stabilitet og psykologisk trygghet

Teamet anses som stabilt og varig. Stabiliteten skyldes at deltakerne er ansatt og jobber fast inn i teamet. Det leies ikke inn andre ressurser til teamet direkte, som gir en stabilitet og forutsigbarhet for individene i enheten. *«Noen jobber 100% inn i teamet og noen jobber 50% inn i teamet. Ideelt sett så hadde jeg et ønske før teamet startet at vi skulle ha bare 100% medarbeidere, men for å få kabalen til selskapet til å gå opp, er det noen som må ha litt forskjellige hatter på seg»* Informant 1, Alfa

Det nevnes av flere intervjuobjekter at det mangler en spesifikk ressurs i teamet; analytiker. Dette er dog en stilling de over tid har prøvd å anskaffe uten hell, da det er virker å være en stor etterspørsel etter denne kompetansen i markedet.

«Og så er det jo litt sånn ressursmangel på analytikere, så det er bare sånn vår største «sorg» i teamet at vi ikke fikk erstattet det» Informant 1, Alfa

De utfordringer med teamets stabilitet bygger på utenforliggende årsaker. De har hatt noen utskiftninger basert på permisjon og sykdom: *«Så vi har hatt litt utskifting av naturlige grunner, noen for eksempel med permisjon og sånn som ikke har fått erstattet inn igjen.»* Informant 1, Alfa.

«Og så har vi hatt litt utskiftninger, av ulike grunner, ulike stillinger og lignende. Men de fleste som har vært innom teamet har vært en type egen tanke på å være en del av teamet.».

Informant 2, Alfa

En intern kultur som bygger på stabilitet, kan følgelig også fremme psykologisk trygghet. En informant peker på det de gjennomfører av retrospektive møter som en måte å fremme dette:

«i teamet, så vil jeg jo å fremme disse retromøtene som vi har for da jeg går jo litt på psykologisk trygghet at du får fortelle hva som gikk bra, og da får du fortelle det i alle spekter av både hva som er bra for deg og i forhold til leveransen du har. Så da har du liksom en fot i bakken med hele teamet.» Informant 3, Alfa.

Et annet moment som trekkes frem er nedbrytning av kunnskapssiloer. Informantene trekker frem at tidligere organisering, der man hadde en tilhørighet i egne avdelinger, hvor man gjerne jobbet på ulike prosjekter basert på eksisterende kompetanse, kunne man oppleve at det det var mye kunnskap som ble værende i avdelingen og ikke delt.

Problemer med kunnskapssiloer er at man nødvendigvis ikke har fravær av psykologisk trygghet da en har god kjennskap til egne medarbeidere, men psykologisk trygghet som driver for kreativitet i møte med andre individer på ulike prosjekter kan oppleves som fraværende: *«(...) man jobbet gjerne litt mer sånn silobasert tidligere. Så nå prøver vi å samles mer og mer.»*. Dette er en måte å forstå egne behov for tilbakemeldinger, samt hvor i avdelingen eller teamet kunnskapen sitter. Å kunne bryte ned slike siloer oppleves som positive i enheten.

En annen måte de fremmer psykologisk trygghet i teamet, er gjennom de daglige møtene («*daily stand ups*»). Disse gjøres i stor grad fysisk også. En informant beskriver de daglige morgenmøtene, det å følge ritualene, som positive for psykologisk trygghet:

«Da vil jeg nevne disse stand-upene som vi har hver morgen, at du da får kanskje minsket graden av press i forhold til leveranse når du kan si at jeg sliter. Og det da er ingen som ser ned på deg om du sliter. Da tenker alle “hvordan skal vi hjelpe deg.” - At, det er fremmer litt at du slipper å sitte med høye skuldre i forhold til leveranse.» Informant 3, Alfa

Dette beskrives som at det hjelper med å fjerne presset rundt individuelle og teambaserte leveranser. Det er en gjennomgående kultur om at man bistår der det trengs, ikke bare etter egen kompetanse. Dette oppleves som betryggende, noe informantene beskriver. De nevner at å skape en slik gjennomgående kultur kan være en måte å fremme den psykologiske tryggheten på.

4.3.3 Domeneforståelse, nytte & funksjon

Teamet har en tverrfaglig sammensetning, der majoriteten av individene er rekruttert internt og har kompetanse fra andre av virksomhetens avdelinger. De har da i mange tilfeller en god samlet forståelse og kjennskap til hvordan det arbeides på tvers av avdelinger. Det nevnes i intervjuene at de har fokus på å tilpasse seg de konkrete teamene og prosjektene de har sine leveranser til:

«Vi må passe på at vi er i symmetri med de andre, at ikke vi «sitter klare»; “Nå har vi gjort alt klart på denne, men dere kan ikke utvikle den før om 2 år”, og da er det ikke vits at vi alle sitter der og gjort masse undersøkelser og forarbeid for eksempel.» Informant 1, Alfa

I intervjuene snakkes det mye rundt hvordan det å jobbe agilt bidrar til at teammedlemmene blir selvstendige og selvgående. De reflekterer også en del rundt at SAFe-rammeverket gir de en mulighet til å være autonome og da aktivt se etter forbedringer av «beste metode». Det nevnes av flere intervjuobjekter at deres form for organisering kommer med positive ringvirkninger også inn til andre avdelinger i virksomheten. Det skaper også en forståelse for hvordan man forstår sin plassering i organisasjonen og hvilket team man er en del av. Det er klar forståelse av hvilken leveranse de jobber med og mot. Dette er noe flere av dem anser som en styrke flere avdelinger og team kan dra nytte av.

Det nevnes at agil organisering er en fordel da det tilrettelegger for samarbeid på tvers av avdelinger. Ut over samarbeidet på tvers av avdelingene som den agile organiseringen tilrettelegger for, nevner informantene at det er et konkret virkemiddel til å bekjempe siloer:

«Så jeg tenker at å jobbe i et agilt team, det burde selskapet vært mye flinkere til; å sette sammen team på tvers av de ulike divisjoner for å bryte disse barrierene og disse siloene som egentlig er der enda.» Informant 3, Alfa

4.3.4 Agil kompetanse og utvikling

Før teamets oppstart ble det etablert en plan fra den operative ledelsen innen teammedlemmenes agile læring. Det ble iverksatt tiltak i oppstarten som gav kursing til de ansatte innen SAFe-rammeverket. Ut over dette er dagens kompetansenivå hos teammedlemmene i stor grad avhengig av deres historiske erfaringer med det agile og om de i praksis har erfart det i tidligere prosjekter:

«(Les. tidligere prosjekt) da jobbet vi etter denne SAFe-metodikken. Jeg har jobbet halvannet år i den prosjektmetoden i forkant av teamet ble startet opp». Informant 1, Alfa.

Det ser ut til at teammedlemmene i stor grad er overlatt til eget og teamleders eget initiativ til kompetanseheving og utvikling innenfor agil. Det kan virke som at det ikke er noen rutiner eller oppfølgingstiltak fra «Agile lead» eller den operasjonelle ledelsen innen dette. «Jeg var på sånn «bare for å bli kjent med det agile» i sommer. Da var jeg på et internt PO/PM-kurs, og da ble vi kjent med «hvordan» en skal gjøre det» Informant 2, Alfa

I den tverrfaglige enheten er det naturligvis en stor variasjon i de faglige bakgrunnene til teammedlemmene. Det er i utgangspunktet ikke to ressurser som har samme bakgrunn eller spisskompetanse i teamet. Dette gir teamet et bredere utgangspunkt og mulighetsområde når de møter nye prosjekter og utfordringer, der de skal komme med en leveranse: «Teamet er ekstremt selvgående, og det er fordi at de er så spesifikt inn på de ulike områdene.» Informant 3, Alfa. Det er likevel en utfordring med å være et støtteteam som leverer delleveranser inn i andres prosjekter. Det er noe som nevnes i flere av intervjuene, at det er utfordrende å være et agilt team uten for eksempel egne utviklingsressurser i teamet:

«Om det skulle vært 100% agilt i mine øyne, så ville jeg hatt en utviklingsressurs i teamet også ... Det hadde vært ideelt, men nå må vi faktisk legge det over til annet team sin backlogg hvis vi finner noe.» Informant 1, Alfa

4.3.5 Ritualer og metodikker

En «stand-up» er et begrep som nevnes ofte. I «Scrum» kalles dette «daglige Scrums», men ut fra metodikkene som er implementert i virksomheten og teamet ser vi, basert på intervju, at de ikke benytter seg av denne terminologien. Da vil man kunne fortelle teammedlemmene hva man jobber med og hvordan det går, før man fortsetter med sin daglige iterasjon/Scrum jamfør SAFe-metodikkens gjennomføringsverktøy (PDCA).

«Før så kjørte du på til det var ferdig. Men nå «tar du liksom den der» og justerer deg litt underveis hele tiden.» Informant 1, Alfa.

4.3.5.1 Retrospektiv

Retrospektiv bygger på å benytte seg av virkemidler som tilbakemeldingsloop, som retrospektive kontinuerlige tilbakemeldinger. Dette er noe enheten benytter som en måte å ta kontinuerlige avveininger på om arbeidet og innsatsen teammedlemmene utfører er i tråd med PI-planen. For en av informantene blir dette trukket frem som en gunstig måte å jobbe agilt på. Informanten trekker frem at å sette søkelys på tilbakemeldinger skaper bedre innsikt der man får en bredere transparens i enheten og dens leveranser.

«Jeg vil si at jeg jobber mer smidig med å jobbe til denne metoden, og da har vi litt med at du hele tiden må ta en fot i bakken. Hva gjorde vi bra? Skal vi justere at du ikke det du lurer på?» Informant 1, Alfa.

4.3.5.2 Digitale Verktøy

Det benyttes en rekke ulike digitale verktøy i teamet. Verktøyene benyttes med ulike tilpassinger, men er også avhengig av leveranse og ART. Fordelene med å benytte verktøyene beskrives av intervjuobjektene som: *«Det er jo det at vi tygger jo oppgavene ganske mye, altså før leveransen kommer».* Informant 3.

Av det som teamet nevner av relevans, nevnes *Miro*, en tavle-plattform som egnes for å visualisere for eksempel tankekart. Dette er noe teamet benytter i forbindelse med en ny sprint

der de jobber spesifikt med kartlegging av utfordringer og arbeidsoppgaver for en gitt periode. *Confluence* benytter teamet som system for å dokumentere og deling av formelle detaljer i et prosjekt. I tillegg til *Confluence* benytter teamet *Jira*, som er et system for å følge opp flyten i de ulike arbeidsoppgavene i prosjekter. Mellom *Confluence* og *Jira* er det full integrasjon. Informant 3 beskriver bruken av systemene som følgende: «*Da går vi inn i dette sprint oppsettet, så vi har disse «taskene» i Miro. Hvor vi går inn i dybden på det, og så når vi har utarbeidet noe, så legger vi det inn i «Confluence» for å dokumentere.*»

4.3.6 SAFe-Rammeverket

En informant trekker frem at et fokus på grunnleggende opplæring og kursing i agile metodikker preget tiden etter ansettelsen. Informanten hadde fra tidligere liten kjennskap til selve konseptet og hvordan en jobbet med det.

Virksomheten tilbyr en stor database med faglig materiell og kurs innen agile metodikker. Dette som en del av virksomhetens strategiske satsning på agil og kontinuerlig oppfølging av medarbeidere i agile metodikker etter virksomhetens rammeverk. Dette uten at Alfa er direkte forpliktet eller koblet inn i noe system mot dette.

«Det er vel på en kursing i det agile og i Safe (SAFe-rammeverket red.anm). Så det tas vel ut ifra det, fra den offisielle kursmodulen.» Informant 2, Alfa.

4.3.7 Modenhet i enheten

Over tid har teamet tilpasset seg en mer agil hverdag. Det er fortsatt ulik grad av modenhet hos teammedlemmene innenfor de agile metodikkene, men det er en utvikling både på individnivå og teamnivå. En av intervjuobjektene illustrerte dette godt med følgende sitat:

«Så man blir jo litt kjent med «hva er det agile?». Med møtene vi skal ha i løpet av dagen, de ritualene, vi har jo «stand-up» hver dag, vi har jo «retrospektiv» og «demoer» og lignende.»

Informant 2, Alfa.

Det blir videre beskrevet at det i teamet har vært en felles enighet om utvikling på team og individnivå innenfor det agile. De var tydelige på at den høyeste effektiviteten oppnås med gjensidig samarbeid, utvikling og tilpasning.

«Så det var jo en modningsprosess også for oss. Det var det det ... Og så er det jo sånn at den gangen, så var vi gjennom en fase der vi følte at det ikke ga mening, og da er det kanskje noe å ta med videre også, for vi ble presset på at «du skal ha standup og retro, du skal ha demo.»» Informant 1, Alfa.

Mye av dette kan skyldes at det ikke har vært kontinuerlig oppfølging fra andre agile ressurser i selskapet, da de kun har vært med å utforme teamets rammer før oppstart. Dette ble også diskutert under dybdeintervju: *«Hvis man ser det litt fra den faglige siden, dette med at man jobber konkret agilt, er det sånn at du konsulterer deg med andre?»:*

«I utgangspunktet ikke ... Så vi har ikke så mye «rett og slett» kursing på denne metoden. Det bare ligger der egentlig». Informant 1, Alfa

Det har likevel vært mulig å rådføre seg med disse ressursene, men det har ikke vært noen rutiner innen oppfølging av det agile. Det er kun KPI-er innen målbare parametere som teamet faktisk følges opp på. Kvalitetssikring av det agile har bare skjedd på eget initiativ:

«(Agile Lead) er kjempeflink, han er litt sånn min mentor. Han har jeg lært veldig masse av. Så han kan faget sitt og metoden veldig, veldig godt.» Informant 1, Alfa

4.3.8 Prosjekt vs. produkt

Teammedlemmene i Alfa jobber med tidvis med *flere* leveranser på samme tid. Det kommer frem av intervjuene ved at en informant beskriver det som at de jobber med å validere og evaluere opp mot et team i en ART, men det er også innslag av øvrige leveranser. En informant beskriver det slik:

«(...) for min del, så er jo involvert i flere prosjekter. (...) med ja utviklingen av noe nytt som nettopp ble, så har det vært en prosess å få ferdig i løpet av sommeren, så da deler vi tiden der, og min prioritering går der (i en leveranse) også der (i et annen leveranse).» Informant 2, Alfa

En annen informant peker på det som at de er en del av flere leveranser som går på samme tid på bakgrunn av kompetanse. Informanten er ansatt i en avdeling i organisasjonen under IT. Informanten trekker også frem størrelse av oppgaven som en årsak til at det er flere pågående leveranser på samme tid. Informanten trekker frem at det blir anbefalt på bakgrunn av

størrelsen, da de ikke kan bryte ned oppgavene i «mindre deler». Derfor må også tiden bli fordelt på øvrige leveranser. Dette ser intervjuobjektene på som en unik tilpasning, noe de har gjort for å møte arbeidsmengden de står ovenfor.

En annen måte å se på dette på er hvordan teamet bryter ned KPI-er gitt av strategisk ledelse til mindre målbare parameter gjennom PI-planleggingen. Dette omtales som en av tilpasningene teamet har gjort på «egne» individuelle leveranser for møte arbeidsmengde i virksomheten for øvrig.

«Vi kan gjerne ha oppgaver som går over mye lengre tid, enn det som gjerne er anbefalt fordi det er så vanskelig å bryte det ned i mindre biter.» Informant 2, Alfa

En annen informant vektlegger derimot begrensninger gitt av forståelsen av rammeverket SAFe. Her ser vi at det er et *ønske* å ta på seg flere leveranser på samme tid. Det er derimot gitt av rammeverket teamet følger, å *ikke* gjøre dette da det er utenfor den angitte arbeidsperioden, eller iterasjonens prioriteringer.

«Du har veldig lyst til å jobbe med noe annet, men du har disse oppgavene vi jobber med. Du skal ikke prioritere alt det andre. Så det er vel kanskje den største utfordringen. Vi må jobbe med hele tiden for å være et skikkelig agilt team, at vi fokuserer på det vi har som prioritet.»

Informant 1, Alfa.

Teamet kan forstås som et produktorientert team som kontinuerlig, ut ifra KPI-er, jobber med ulike leveranser knyttet direkte til produktet. Til sammenligning vil ikke teamet jobbe med konkrete prosjekter, som følger tradisjonell prosjektorganisering.

4.3.9 ART

Vi har stilt spørsmål direkte til teammedlemmene om de opplever teamet som en del av en ART. Det viser seg at ikke alle teammedlemmene er enige i at teamet er en del av en ART. En informant peker på dette gjennom sitatet: *«Vi er ikke del av en ART. Men allikevel så jobber vi opp mot team som er en del av en ART, men vi utvikler ikke tekniske løsninger selv.»* (Informant 1, Alfa). På samme tid viser en informant i Alfa til at de leverer ulikt arbeid som kan være nødvendig for å forstå kundens behov i, nettopp en ART. Her pekes det på at de jobber med innsiktsarbeid mot kunder hvor de deretter leverer dette fra seg til en ren IT-avdeling. Dette

havner da videre i «backloggen», en måte å organisere behov på etter en prioriteringsliste, som en annen avdeling (her; IT-avdeling) er nødt til å ta stilling til.

Dette må igjen sees mot teamets/teamenes «*program increment*», eller «PI planning, som er en måte å danne ulike objekter på som det deretter skal jobbes med i ART-en. Spørsmålet her bygger på hvordan de ser på seg selv som team, og om de ser på seg selv som en del av en større «enhet» i form av leveranser på sluttproduktet. Det er sentralt å se hvordan Alfa ser på seg selv som et støtteteam sett mot IT-avdelingen, noe informantene viser til.

«Da kommer vi inn og gjerne gjør litt innsiktsarbeidet støtter med det, og så leverer vi det tilbake igjen. Også må jo de velge hva de vil gjøre med riktig det samme med alt annet utvikling. Vi har ingen utviklere, så vi kan liksom ikke jobbe for oss selv. (...) Så vi er egentlig mer sånn, gjerne, støtteteam.» Informant 2, Alfa

Det er ingen egne utviklingsressurser i teamet, som igjen påvirker hvor mye som til slutt havner i prioriteringslisten (backloggen) til team under IT (DevOps): *«Vi har ingen utviklere, så vi kan liksom ikke jobbe for oss selv. Det er gjerne ikke helt sånn etter prinsippet agilt team som kan være helt autonom»* Informant 1, Alfa

4.3.10 Brukerorientert fokus

Det brukerorienterte fokuset sammenfaller med hva den agile praksisen i hovedsak dreier seg om; tilbakemeldinger fra sluttbrukere for å kontinuerlig forbedre løsninger. Informant 1, Alfa, peker på deres rolle i dette, gjennom sitatet: *«Så vi er med på å definere, validere og sjekker effekt i release, men bygger ikke»*. Å validere og måle effekter i løsningen kan gjøres gjennom å bruke et eget kundepanel, eller å ta kontakt med eksterne brukere for å kartlegge hvordan de opplever løsningen. I virksomheten er det også tatt i bruk et eget kundepanel, hvor de har rekruttert brukere av løsninger, som deretter gir tilbakemeldinger på hvordan de opplever denne. Det er videre slik at de jobber tett mot kundesenteret og deres aktiviteter.

Det er også som informant 2, Alfa, peker på, direkte kundekontakt ut mot eksisterende kunder som eksempelvis har fått oppgjør i en sak, der de spør om kundens opplevelse. Det kommer videre frem av sitatet som følger under, at de skal «være kundenes representant», som også viser til opplevelsen av at teamet forstår sitt formål.

«Vi har brukt interne kunder internt i virksomheten som gjerne ikke er kjent med det vi jobber med. Og ellers så har vi gjerne tatt direkte kontakt med kundepanel her i virksomheten. Så da har vi rekruttert derifra og spurt om de kan være med en times tid å teste ut å gi litt tilbakemeldinger. (...) Vi skal jo på en måte være litt «kundens representant».» Informant 2, Alfa.

4.3.11 KPI

Ved spørsmål om hvem som definerer teamets KPI-er peker en informant på at det er en grad av medbestemmelse og handlerom. De definerte KPI-ene som teamet får, blir i samråd med PO definert basert på teamets backlogg. Det er en strategisk beslutning som tas av en ledergruppe på overordnet nivå. Der presenterer teamleder deres backlogg og ledergruppen er med på å legge føringer for hvilke deler av produkt, eller leveranse som er mest presserende. Dette er et prioriteringsarbeid som blir tatt basert på en samlet oversikt over alle backloggene til de delene av de ulike agile teamene som utgjør en konkret ART.

«Vi har egentlig ganske stort handlingsrom sånn sett, for det er jo jeg som presenterer backloggen med alle oppgavene til dem, som vi mener er viktigst. Og så er det jo de som må prioritere» Informant 1, Alfa

Grad av teamets selvbestemmelse blir problematisert ved at det ikke alltid er gitte KPI-er som teamet blir tildelt å jobbe med for en periode som kan være av en slik grad at det ikke sees på som effektivt, eller ønsket grad av måloppnåelse. En informant trekker frem at det er både fordeler og ulemper ved at de er et eget team som jobber for mye opp mot KPI-er. Dette kan følgelig føre til at det kreves en stor grad av innsiktsarbeid, som igjen er avhengig av hva teamet legger frem. Informant 2, Alfa, peker på at det nødvendigvis ikke alltid er tilfellet. Dette er av interesse på bakgrunn av at det er teamet som selv skal bryte ned KPI-ene.

«Det er jo team som jobber direkte opp mot veldig spesifikke KPI'er og det er jo sikkert en "fordel og en ulempe", men det er jo noen KPI-er hvor man har et veldig stort ønske om å gjøre bedre(...)». Informant 2, Alfa

Det er likevel stor grad av åpenhet knyttet til hvordan de ulike teamene skal jobbe med nevnte KPI-er. Det er en forventet transparens fra hvert enkelt teammedlem som stilles til hverandre, noe som informantene nevner i forbindelse med psykologisk trygghet. Dette er noe som

fremmes gjennom daglige stand-up, der hvert enkelt teammedlem presenterer hvilke oppgaver de skal gjøre gjennom dagens iterasjon (les; daily scrum). Denne transparensten er gjennomgående fra teamet og opp til de som definerer KPI-ene som teamet rent konkret jobber etter. Informant 1, alfa peker på dette gjennom:

«Vi rapporterer direkte til ledelsen, (les avd. dir.), så jeg er inne hos de hver tredje måned og forteller hva vi har gjort. Og så sier jeg “dette kan vi gjøre i de neste 3 månedene; Hva vil dere prioritere inn?»» Informant 1, Alfa

4.3.12 Unike tilpassinger av agile metodikker i team

En informant trekker frem at tilpassinger i stor grad blir gjort for å møte arbeidsmengde, men også basert på hvor i organisasjonen teamet befinner seg. Da teamet ikke kan defineres som et team som jobber direkte med utvikling, gjøres det tilpassinger for at teamet skal kunne levere på ovennevnte KPIer. Informant 2 (Alfa), trekker frem at «sprinter», eller iterasjoner skal vare i 2 uker, men dette har de måtte justere på:

«Vanligvis har en typisk sprint vart i 2 uker. Så denne og de 2 siste gangene har vi kjørt 3 ukers sprinter. Og det er bare rett og slett fordi at vi ikke jobber med direkte utvikling.»

Informant 2, Alfa

Dette nevnes som en enkel tilpassing basert på arbeidsmengde, inneværende kompetanse i teamet, måten å møte ulike delleveranser på, samt tilgjengeligheten av øvrige ressurser og deres egne backlogger. Et annet moment er hvorvidt teamet opplever det som passende å gjennomføre ulike «seremonier», som et teammedlem peker på er det ikke alltid hensiktsmessig å følge en plan slavisk om det ikke gir verdi. En informant vektlegger en unik tilpassing på følgende måte:

«Standup skal jo egentlig ikke vare mer enn 15 minutter, men på grunn av de oppgavene vi har gjerne trenger litt mer sparring og mer statusoppdatering innimellom, så prøver vi nå å avgrense hva som er den ideelle mengden av standups, som har vanligvis kjørt noen halvtimes standups nå» Informant 2, Alfa

Videre er det slik at man fra overordnet nivå kan se dette opp mot hvordan man etterlever det agile rammeverket som virksomheten har implementert. En informant problematiserer og begrunner ulike tilpassinger slik:

«(...) altså har vi jo kanskje skrinlagt noen av disse seremoniene som vi ikke så verdien av, eller i alle fall redusere de i forhold til hvis du skal kjøre 100% agilt, men vi har ikke så mye i forhold til metoden, også har vi ikke så mye kursing og trening i denne agile metoden»

Informant 1, Alfa

Denne måten å tilpasse seg på handler om hvorvidt det er kunnskap og kompetanse på området også. Informanten trekker frem «kursing» og «trening» i den agile metodikken som en årsak til tilpasningen. Tilpasningen er som en nødvendighet basert på den inneværende kunnskapen om metodikken.

Videre trekker vi frem et tidligere sitat hva gjelder forståelse av om man er del av en ART, da vi ser på dette som en unik tilpasning. Dette spesielt opp mot ulik forståelse av om man faktisk er en del av en konkret ART. Dette er noe informant 1, peker på med sitatet: *«Vi er ikke del av en ART. Men allikevel så jobber vi opp mot team som er en del av en art, men vi utvikler ikke tekniske løsninger selv.»*. Der nevnes dette som en unik tilpasning for hvordan teamet, er plassert i organisasjonen spesielt sett opp mot IT-leveranser. Hensikten med sitatet er å påpeke hvordan de har tilpasset seg som en støttefunksjon til annet eget team som er en del av en ART. Der de i ART-en jobber direkte med IT-leveranser, som i denne sammenhengen er under området «Skade» i virksomheten.

4.4 Case 2 Beta

Medlemmene, eller individene som er en del av avdelingen omtaler tidvis sin avdeling som et team. Dette er en intern kultur de har for å skape et tettere bånd seg imellom. Dette må ikke forveksles med det teoretiske begrepet *team*, da de er organisert som en egen avdeling. Beta er opprettet for å løse utfordringer hos nylig rekrutterte og potensielle nye kunder. De er lokalisert i samme del som kundesenteret i virksomheten. Det er ikke lagt føringer eller forventninger fra ledelsen om en agil organisering i Beta.

4.4.1 Avdelingens bakgrunn og utgangspunkt

For individene var oppstarten av avdelingen en helt ny form for organisering. Flere av dagens medarbeidere arbeidet sammen på samme avdeling tidligere. Informant 2 forklarer forskjellen som: *«Vi kommer jo fra et annet team (les avdeling) (...) Der jobbet jo vi veldig sann for oss selv»*. Det nevnes at den største endringen i sammensetningen i dag går ut på at de er mer tverrfaglig sammensatt, og at det er mer tilrettelagt for samarbeid. Tidligere hadde avdelingene

relativt like ressurser med samme kompetanse. Da jobbet man ikke like mye sammen i mindre leveranser, som de gjør i dag: *«Styrkene ligger i det at det er tilrettelagt for at vi kan og bør samarbeide.»* Informant 2. Enheten har selv fått utvikle sine egne rutiner og kultur. Dette var noe som var definert av den operative ledelsen i mye større grad i de forrige avdelingene de var en del av.

Det vises til at overgangen til den nye arbeidsformen i en tverrfaglig avdeling med innslag av agil har blitt gjennomført uten noen større utfordringer eller konflikter. Informantene er enige i at alles stemme i avdelingen har blitt hørt når man har gjort justeringer. De alle har vært åpne om at det er et nytt team og at *«veien blir til mens man går»*. Individene i enheten er positive til denne vinklingen og muligheten.

4.4.2 Stabilitet & Psykologisk trygghet

Beta er satt sammen som en stabil enhet. Stabiliteten tar utgangspunkt i at alle individene er fast ansatt i avdelingen. Avdelingsleder har det operative ansvaret og personalansvar ovenfor medlemmene. Det leies ikke inn eksterne ressurser direkte til enheten. Dersom det er manglende kompetanse til å stille med en leveranse, hentes den i stor grad internt fra andre avdelinger, for å løse den konkrete oppgaven. Den største utfordreren til forutsigbarheten i sammensetningen til Beta er naturlige årsaker, som sykdom og permisjon:

«Ja, vi begynte jo med 9 stykker, også nå plutselig er vi 3, pluss teamleder. ... Men vi har ikke fått færre oppgaver. Så derfor blir vi og involvert i inn i forskjellige oppgaver som kanskje ikke er hovedjobben vår da. Og det kan være alle mulige typer prosjekter» Informant 2, Beta.

På bakgrunn av dette nevner informanten at forholdene for å utvikle en egen kultur og rutiner i enheten, ved bruk av agile metodikker blir mer utfordrende og uten verdi:

«Jeg synes det fortsatt er litt for tidlig, ja (les. bruk av agile metoder). Også på grunn av at vi er «hvilket team?» Vi begynte med «det» og så forsvinner halvparten av teamet, og så sitter bare «vi» igjen ... Da tenker jeg at siden likevel er så få. Så ser jeg ikke helt verdien i det.»

Informant 2, Beta.

Det er ulik forståelse av rapportering i enheten, noe informant 2 trekker frem. Det er slik at det oppleves en stor grad av selvbestemmelse sett opp mot de ulike prosjektene man er delaktig i.

Det nevnes også at på bakgrunn av at alle individene i avdelingen kommer fra andre avdelinger internt, at dette har medført noen utfordringer:

«Også var det noe i forhold til rapportering til ulike ledere. Derfor så måtte kanskje noen gå fra det en teamet til det andre teamet. Men det var vel kun jeg som egentlig fikk helt nye oppgaver. (...) kontra de andre som kom inn i teamet (les: avdeling), for de tok med seg det de har der, og fortsetter å jobbe med det de allerede jobbet innenfor.» Informant 2, Beta

Det kommer frem av informant 2, Beta, at det er høy grad av psykologisk trygghet i avdelingen: *«Jeg vil si at i vårt team så er det høy grad av psykologisk trygghet. Tror ikke det er noen som sliter der inne hos oss.»*. Denne forståelsen av psykologisk trygghet, underbygger deres fokus ved bruk av agile metodikker. Dette benytter de også når de har retrospektive evalueringer av egenopplevd prestasjon opp mot konkrete prosjekter avdelingen jobber med. Det å kunne gi tilbakemeldinger til hverandre, kontinuerlig og sett opp mot leveranser er noe det er et fokus på: *«Jeg tenker det må være en ganske god psykologisk trygghet i bunn for å sikre at man gir feedback til hverandre.»*. Det er med andre ord fokus på å fremme en kultur for dette i avdelingen, som følgelig skal påvirke medarbeiderne i avdelingen i en positiv grad slik at det skapes gode rammer for å kunne gi ærlige, konstruktive og læringsbaserte tilbakemeldinger.

«Ja, det er viktig å poengtere at det ikke er noe som gir seg selv. Nei, du må tilrettelegge enten innad i gruppen eller utenfor gruppen, ... Det ene er innad i teamet, at det må være en kultur for det, også må det være en kjennskap utenfor teamet at det er en anledning for det»

Informant 1, Beta

Dette understrekes videre at det er et fokus på å skape en sunn intern og ekstern kultur for å kunne komme med tilbakemeldinger. De jobber med å gi tilbakemeldinger som er forankret i psykologisk trygghet internt i avdelingen. Dette kommer videre frem gjennom følgende utsagn: *«Noe av det vi ser som vi skal gjøre mye av for å bli enda tettere på hverandre, det er jo bruke feedback og retrospekt, for å bygge hverandre.»*, ... *«Jeg tenker at agilt tilrettelegger for det, men det kommer ikke av seg selv.»*. informant 1, Beta.

4.4.3 Domeneforståelse, nytte & funksjon

Beta består av ansatte som tidligere jobbet innenfor de samme forretningsområdene med mye av de samme oppgavene. De er derfor i stor grad kjent med deres rolle og plassering innenfor

virksomheten. Denne nye organiseringen som ble gjort ved avdelingens oppstart omtales som positiv blant individene, der de forteller om nye muligheter og høyere effektivitet på arbeidet de leverer, ved at de får muligheten til å bli med på workshops:

«Det er jo noe som på kort tid kan gjøre at du komme fram til for eksempel en prototype. Og det er jo kanskje noe som hadde tatt et halvt år om vi skulle «jobbet på gamlemåten», ikke sant? Sånne ting synes jeg er veldig gøy.» Informant 2, Beta.

Avdelingen samhandler i dag på tvers av avdelinger og blir i større grad ansett av andre team og avdelinger som en enhet som leverer verdi til både dem og kundene. *«Når vi skal jobbe med noe, så jeg involverer vi veldig mange flere personer enn tidligere her.»* Informant 2, Beta. Dette er noe som nevnes av flere av informantene som en utfordrende situasjon igjennom hele virksomheten. De anser det som en av de interne barrierene og siloene, som blir brutt ned med en agil organisering og tilnærming.

Informanten peker videre på at det er en grad av agil tilpasning til de ulike leveransene deres: *«Det er prosjektlederne eller prosjekteierne da. Det er ikke noen forventning om at det må gå innom (min) leder før det går videre.»*. Dette viser at i de prosjektene informanten jobber i, er det en prosjekteier som informanten rapporterer direkte til, men på samme tid rapporteres det til egen avdelingsleder. Det er med andre ord et klart skille på hvem informantene rapporterer til, når det gjelder eget domene eller interne forhold i avdelingen.

Medlemmene anser den agile arbeidstilnærmingen som en pådriver til å jobbe autonomt og selvgående. De forteller om mindre overvåking og mer transparens og personlig forpliktelse. De sier at de føler seg mer tilgjengelig og etterspurt i virksomheten. Når man er såpass underbemannet vil det naturligvis også medføre seg noen utfordringer.

«Eneste svakheten er jo bare at vi er «for få» og «det er for mye», og ... Da de som skriker høyest fra toppen, er de som får tiden vår.» Informant 2, Beta.

Et annet interessant moment om rapporteringsveier som informant 1 trekker frem, er hvordan kompetanse og avdeling påvirker ulike prosjekteiere som de skal rapportere til i «linjen». Dette kommer frem av intervjuet, hvor det vektlegges at et engasjement det jobbes med i avdelingen og virksomheten ellers, gir ulike interessenter som skal holdes informert:

«Så rapporterer jo jeg sånn sett til nærmeste leder, men det gjør at jeg også rapporterer direkte til ledere for de ulike teamene. Til seksjonsledere, og vi ble egentlig linket til prosjektene vi jobber med eller leveransene vi jobber med.» Informant 1, Beta.

4.4.4 Agil kompetanse og utvikling

I Beta er det en spredning av kunnskap og erfaringer. Det er også helt ulike utgangspunkt for alle individene innenfor agile metoder. Da de ble opprettet, hadde de frie rammer til å velge organiseringsform selv. Det var da ingen retningslinjer «ovenfra» hva angår føringer eller forventninger til å benytte agile metodikker i enheten. Dette er en arbeidsform som avdelingsleder har introdusert på bakgrunn av egne positive erfaringer med det. Derfra har det blitt benyttet intern kursing og sertifisering innenfor SAFe-rammeverket: *«... så hev jeg meg på ett av disse kursene, sertifiseringene. Som jeg fikk tatt akkurat samtidig som vi holdt på å starte opp teamet»* Informant 1, Beta. Ut over dette nevner medlemmene at det er muligheter innen egenutvikling, så lenge de har kapasitet til å stå for sine egne leveranser:

«Det er jo egentlig bare opp til meg å sette av tid til egenutvikling egentlig, så det er det rom for. Og det blir kanskje mer rom for det etter hvert når oppgavene blir fordelt på flere. Nå er jeg kanskje litt inne i oppgaver som jeg ikke nødvendigvis hadde sittet med hvis vi var flere.»

Informant 2, Beta

Den faglige kompetansen i teamet inkluderer en større variasjon av fagområder. Dette er noe teammedlemmene anser som en styrke. De nevner også at det er en kultur i teamet for samarbeid og kunnskapsdeling:

«Men det handler igjen om hvordan det var før vi kom inn i den avdelingen (...) der jobbet vi egentlig på hver vår tue, selv om vi satt i samme team ... Så hvis vi hadde sittet og jobbet på hver vår tue i dag, så hadde vi ikke hatt den fremgangen vi har hatt.» Informant 2, Beta

Det som er unikt med Beta er at de ikke ble startet opp med formål om å være agilt organisert, men at de har implementert agile metodikker på eget initiativ. De har valgt ut de mest hensiktsmessige aspektene av det, i søken etter å skape høyest sluttverdi for kunder og ansatte. Dette har ført til at medlemmene ikke nødvendigvis er kjent med hvilke rutiner de har som er ansett som agile: *«Så kanskje vi er mere agile enn jeg tror da, ja.»* Informant 2, Beta.

Det er kun avdelingsleder som har tidligere erfaring og kunnskap på dette området. Det er derfor ansett som leders eget initiativ enheten hviler på når det kommer til videre utvikling og tilpassing innen metodikkene. Det var ingen øvrige i avdelingen som hadde jobbet agilt tidligere, noe som informant 2 også nevner: «*Det hadde jeg kun hørt om*». På bakgrunn av dette startet de opp med å ha en lett introduksjon og kursing i agile metodikker. Dette var noe som ble levert av en ekstern aktør. Tjenesten og initiativet ble godt tatt imot av avdelingen, men det nevnes at det var utfordrende med en slik kort og presis introduksjon, uten at det ble hentet opp og gjennomgått i over tid:

«Ja, vi har hatt noen eksperter inne og forklart hvordan vi skal tenke og de tingene der, men når det ikke blir terpet på å gjøre det på «akkurat den måten» hver gang, så forfaller det litt etter hvert.» Informant 2, Beta

4.4.5 Ritualer og Metodikker

Beta som avdeling har egne tilpasninger hva gjelder agile metodikker. Mer konkret som sprinter, standups og retrospektive evalueringer av delleveranser til egne prosjekter og avdelingen i sin helhet. Informant 1, Beta, peker på at de har implementert daglige morgenmøter, med tilpasninger; «*vi har «daily standups», men istedenfor et kvarter hver dag, så har vi 2 halvtimes-møter ukentlig*». Dette gjør de for å kunne danne et overblikk og skape verdifull innsikt i hva individene i avdelingen jobber med. Dette er et bevisst grep som er blitt tatt for å kunne fremme transparens.

Informant 1, Beta, omtalte tilpasningene deres som «*freestyling*»; «*Nå freestyler jo vi littegrann. Jeg vet jo hvordan en vanlig daily standup egentlig skal være*». Denne tilpasningen er har de valgt da de kan være organisert som en avdeling og hente inn ulike delelementer fra det agile rammeverket i virksomheten og ta i bruk metodikker som her hensiktsmessig for nettopp denne spesifikke avdelingen; «*Så har vi jo tilpasset ritualene (der) man kan på løpende leveranser*».

Informant 2, Beta peker videre på at det er grad av selvbestemmelse i at man har definerte oppgaver som det jobbes med av gitt PI-planning. Det nevnes samtidig at man kan jobbe med egne oppgaver om man ser at dette er av verdi for avdelingen og virksomheten i sin helhet. Dette er noe som igjen blir presentert på «*stand-up*», som avdelingen har implementert.

«(...) Du kan kanskje linke det til målene vi har på overordnet nivå, hvis jeg ser noe som kan gjøres noe med da. Så er det ikke det sånn at jeg «må få lov» til å gjøre noe med det.»

Informant 2, Beta.

Et annet element som trekkes frem som hensiktsmessig hos Beta, er implementeringen av retrospektive evalueringer etter avdelingens leveranser. Informant 1, peker på dette gjennom; *«noe av det vi ser som vi skal gjøre mye av for å bli enda tettere på hverandre, det er jo bruke feedback og retrospekt, for å bygge hverandre.»*. Her snakket de om at det retrospektive fokuset er en måte å skape samhold og psykologisk trygghet, på samme tid som man får et bedre innblikk i hva hver av de ulike medarbeiderne i avdeling Beta har på sin agenda.

Det er avdelingsleder har best kjennskap til SAFe-rammeverket med deres metodikker, og har implementert dette i samråd med individene i avdelingen. Det er med andre ord noe kjennskap og kompetanse innad i avdelingen når det gjelder SAFe gjennom informant 1. Dette gjør at det er en forståelse for hvilke delelementer av rammeverket som kan være mest hensiktsmessig å implementere. På den andre siden forteller andre informanter om at bruken av agile metoder i Beta til tider kan virke litt overflødige og ikke helt hensiktsmessige:

«(...) Vi begynte med det (agile metoder) og så forsvinner halvparten av teamet, og så sitter vi igjen. Altså da tenker jeg jo at... Siden likevel er så få. Så ser jeg ikke helt nytteverdien i å... Når du bruker tid på noe som vi ikke hadde trengt å bruke tid på fordi at vi er så få allikevel. Vi vet hva vi holder på med. Vi samarbeider allerede allikevel. Så det kommer kanskje til å endre seg litt etter hvert, da. Selve bruken.». Informant 2, Beta.

Her peker informanten på at bruken av metodene som er innført i Beta på bakgrunn av at det er (pt.) en liten avdeling hvor man allerede, tilsynelatende, har kjennskap til hva og enhver jobber med. Informanten nevner at bruk av ressurser og implementering av metodikker som avdelingen potensielt kunne prioritert på andre områder.

4.4.5.1 Retroperspektiv

En av metodikkene som Beta har vektlagt, er at de setter søkelys på retrospektive evalueringer av egne leveranser inn mot prosjekter. Dette trekkes frem av informant 1, hvor informanten vektlegger at retrospektive evalueringer er noe som er trukket frem som et nyttig metodisk verktøy for å bli bedre. *«(...) noe av det vi ser som vi skal gjøre mye av for å bli enda tettere på hverandre, det er jo bruke feedback og retrospekt, for å bygge hverandre.»*

Det er med andre ord en bruk av retrospektive evalueringer og feedback jamfør SAFe-rammeverket som Beta har implementert med hensikten å bygge avdelingen. Det forstås videre slik at de fokuserer på å skape en transparens i avdelingen, med sunne og gode konstruktive tilbakemeldinger.

4.4.5.2 Digitale Verktøy

Beta benytter en rekke ulike digitale tjenester for å monitorere arbeidsoppgaver og framdrift. De forklarer det som at det ikke er styrende, men støttende verktøy. Dette til tross for at det ikke nødvendigvis er en fast rutine for oppfølging i disse: *«Også går vi nok ikke inn igjen i ettertid og ser «hvor mye tid brukte vi egentlig?»»*. Informant 2. Dette kan forklares mye av størrelsen på selve enheten og at de fortsatt anser seg selv i utviklingsstadiet, som samme informant nevner: *«Ja, så det er jo litt sånn at veien blir til mens vi jobber, vi vet nødvendigvis ikke alltid hva vi skal gjøre.»*.

Av digitale verktøy, nevnes spesielt *Jira-board*. Dette er et digitalt system de benytter for å kartlegge omfanget og framdrift av leveranser. I dybdeintervjuet nevner informant 1 hvordan de anser verktøyet og hvordan de benytter det:

«Vi har jo Jira-boardet, men det blir litt sånn «ok skal vi kikke litt på det?» også kan det gå 2 uker og så tar vi det opp igjen. Ja, så da kan en jo spørre seg om vi egentlig trenger å legge det inn i Jira. Det vet jeg at de andre synes er litt styrete».

I intervju av andre individer støttes dette, der de anser løsningen som overflødig på bakgrunn av det stadiet avdelingen er på i dag. Det nevnes at det er vanskelig å anslå nytten av denne løsningen i dag, men at det mye sannsynlig vil medbringe større verdi når enheten er fullverdig. De forklarer videre at de føler at kommunikasjonsflyten er god i dag, dette på bakgrunn av at det er god kultur for å dele informasjon på morgenmøter og i andre samlinger. Derfor ser de ikke helt verdien av å kjøre større formaliserte planleggingsprosesser i disse systemene heller:

«Vi kommer til en planleggingsperiode, så det er ok å planlegge frem. Hva står når vi har lagt det inn, så etterpå er det tilbake igjen til «normal» egentlig.» Informant 2, Beta

4.4.6 SAFe-Rammeverket

Beta er en egen avdeling og kan ikke sees på som et agilt team, men en avdeling som jobber etter egenvalgte agile metodikker og verktøy. Informant 1 har tidligere erfaring fra å jobbe agilt, som kom frem i intervjuet:

«For vi allerede var i gang med SAFe-Rammeverket, så hadde jeg allerede to «Product Owners», så jeg hadde liksom gitt noen ansvar, og det var noen dedikerte ressurser, men de var ikke inne i den rutinen med å jobbe med planlegging og strukturering.» Informant 1, Beta.

Dette viser til at informanten har erfaring med å jobbe agilt før SAFe-rammeverket ble implementert i stor skala i virksomheten. For Beta er det slik at SAFe her kan fungere som en verktøykasse hvor de kan hente metodikker og verktøy etter det som passer de best. Det er med andre ord ikke slik at det er en gjennomgående bruk av SAFe i avdelingen, som det ville vært for et fullverdig agilt team. Det som er unikt ved Beta er at de har hatt innslag av eksterne konsulenter som har dannet en egen tilpasset håndbok med, i hovedsak, agile metodikker.

«Altså vi har vært på kurs hos «de» og vi har fortsatt konsulenter derfra som hjelper oss ... Det vil jeg si ja, for de har laget en sånn metode-håndbok til oss. Og den er jo både for oss og for «PO-er i andre team».» Informant 2, Beta

Avdelingen viser til at de har en virksomhet som legger til rette for at man kan ha en grad av selvbestemmelse. De nevner også at noe av materiellet som de fikk eksternt fra, ikke nødvendigvis samsvarer med resten av virksomhetens materiell, kultur og norm. Både ved at det ikke er direkte knyttet til SAFe, men også ved at det er «blanding» av flere metodikker.

4.4.7 Modenhet i enheten

Tilpassingene i enheten har bygget på å involvere alle medlemmene, samtidig som at de er enige om at de er i en tidlig fase. De er enige i at når de er i denne fasen, er det mye «prøving og feiling». De er ærlige på at de fortsatt føler seg i startfasen, selv 2 år etter oppstart: «Vi er litt i startfasen enda synes jeg.» Informant 2. Avdelingen har gjennomgått en prosess hvor de benyttet kunnskap og erfaringer fra eksterne konsulenter og avdelingslederleder:

«Vi har jo selv startet med blanke ark når vi ble en avdeling, så vi har jo vært på kurs for å lære hvordan vi kan jobbe smartere (...)» Informant 2, Beta.

Et konkret tiltak som Beta har benyttet seg av; er kartleggingstester av medarbeidere og avdelingen. Dette er noen av handlingene de har utført for å kvalitetssikre dagens metoder og verktøy. Dette benytter de også for å få et bedre bilde av den interne kulturen og psykologiske tryggheten. Utover dette har de andre tiltak for å følge opp avdelingens utvikling og sikre trivsel og effektivitet. Disse metodene sier de var med på å gjøre enheten mer sammensatt og gi en bedre forståelse av seg selv, avdelingen og verktøyene de benytter:

«Du kartlegger deg selv med noen sånne undersøkelser, og så får du et sånn hierarki som går på hvor god du selv synes du er til å gi feedback eller hvordan synes du det er å motta feedback i forhold til konflikt og endringer. Ja, alt mulig sånn. Jeg vil si at i vårt team er det nok høy grad av psykologisk trygghet» Informant 2, Beta

4.4.8 Prosjekt vs. produkt

Beta bærer preg av å være en tradisjonell avdeling hvor man rapporterer til avdelingsleder og at man som medarbeider jobber i prosjekter gjennom avdelingen. Informant 1, viser til at hele eller deler av avdelingen blir med i enkelte leveranser. På samme tid er det ikke slik at de «leier ut» ressurser til å være del av egne enkeltstående tradisjonelle prosjekter. Det vises til at det er en grad av tilpasning til tradisjonell prosjektorganisering.

«Nei, vi har ikke leid oss ut. Det er kanskje litt sånn at vi blir med inn i enkeltleveranser, der vi er med inn for å gjøre en jobb på et «initiativ» og driver noen initiativer i et tverrfaglig team hvor vi er lead.» Informant 1, Beta.

Informant 2, viser til at avdelingen er inne på flere prosjekter på samme tid; «(...) vi er vel inne med litt forskjellig hele tiden (...) Altså, nå er vi veldig få da.». Det nevnes at de bærer preg av at det er en avdeling som har få ressurser, som følgelig skaper en større arbeidsmengde. Informanten peker på at dette påvirker arbeidsmengden og antall prosjekter de ulike medlemmene i avdelingen er deltakere i – eller jobber med.

Beta, som har et fokus på å implementere agile metodikker etter beste «fit», har en rolle i prosjekter som går fra oppstart til avvikling. De må i tillegg forholde seg til budsjetter og leveranser som ved tradisjonell prosjektorganisering. Beta er ikke fullverdig agilt team, på

bakgrunn av plass i organisasjonen, hvordan de jobber med prosjekter og at de ikke har noen klar agil funksjon *utover* egne initiativer.

4.4.9 ART

Beta som avdeling er ingen del av en ART. Enheten har ingen direkte tilknytning til de ulike ART-ene i organisasjonen, foruten å eventuelt være en lånt ressurs.

«Nei altså på noen ting, så eier vi det fra A til Å. Men det var jo å levere, og så har du de som skal følge opp at det blir gjort noe med litt sånt. Det er der det ofte stopper.» Informant 2,

Beta

Det som kommer frem av intervjuet, er hvordan Beta bruker PI-planlegging: *«PI-planleggingen som er hver tiende-tolvte uke, for å estimere hvor store oppgavene er, for å sette av kapasitet.»*, informant 1. Dette kan sees på som at man har implementert ulike verktøy etter «beste fit», for å kunne danne et overblikk og bryte ned oppgavene til mer håndterlige arbeidsoppgaver i avdelingen.

4.4.10 Brukerorientert fokus

Beta har ingen intern kunde som de jobber opp mot. Avdelingen gjennomgår ulike punkter i kundereisen, der de ser på ulike flaskehalsar. Med dette grunnlaget utarbeider de påfølgende analyser. På bakgrunn av analysene kommer de med forslag til løsninger som kan implementeres og følges opp, som informant 2, nevner; *«Ga det ønsket effekt?»*. Dette er en måte de driver med kontinuerlige forbedringer på, uten å være en del av en ART eller en større agil enhet. Dette fordi de er en avdeling som jobber med kundereisen og forretningsutvikling deretter.

En informant trekker frem brukerorienterte fokus som en måte å bruke agile metodikker i avdelingen for å kartlegge mulighetsområder og mangler i leveranser som baserer seg på behovet til kundene:

«Det er noe som heter «user story», hvor man skal skrive det som en brukerhistorie. Da skriver man «utenfra og inn», men det gjør ikke vi. Men jeg er helt enig i prinsippet, men da bruker du veldig mye tid på en formulering i stedet for å bare skrive. Så det ville jo vært fullstendig «indre-sentrisk». ... men det er for å forenkle det.» Informant 1, Beta

Denne tilpasningen gjør at avdelingen har god kjennskap til hvordan ulike agile metodikker kan tas i bruks for å kartlegge og forstå hva brukerbehovet er. Dette kan være gjennom «design thinking» eller ved å se på «user story» (brukerorienterte verktøy), som informant 1 nevner konkret.

4.4.11 KPI

Beta definerer egne KPI-er. Disse er basert på strategiske målområder hos den operative ledelsen. Måten de bryter dem ned på er ved hjelp av ulike metodiske verktøy som følger en agil tilnærming. Det som trekkes frem i intervjuene er graden av selvbestemmelse og hvordan definisjonsprosessen av egne KPI-er gjøres. Informant 1, trekker frem at det er de som selv definerer målene: «*Ja, det er det vi som definerer. Vi får jo noen mål vi skal oppnå. Og så må vi finne ut hva som skal til for å nå de.*». Denne måten å utarbeide konkrete mål basert på analyser av kundereisen, fører så til hvilke tiltak som implementeres deretter. De leverer videre direkte til «privatledelsen» på sine egne KPI-er, men det er likevel slik å forstå av intervjuene at de er med på andre prosjekter som enkeltindivider avhengig av hvilken kompetanse som besittes i avdelingen.

«Vi styres nok helt klart da de KPI-ene som er satt i strategien til virksomheten som ... Ja, de kommer vel litt fra toppen. (...) Så på på de KPI-ene der så leverer vi jo direkte til privatledelsen da (...).» Informant 2, Beta

Det er ulik oppfølging av ulike tiltak som er implementert av avdelingen, der de jobber direkte med kundeoppfølging. Denne kundeoppfølgingen har de et langsiktig perspektiv på, som kan sees på som et prosjekt som går kontinuerlig over tid. Dette samtidig som avdelingen tar på seg andre oppgaver i forretningsområdet. Informant 2 peker på dette gjennom følgende sitat:

«(...) kall det gevinstrealisering. Vi har nok ikke identifisert noen gevinster enda, men vi har begynt å rapportere (...) ulike drivere til noen av de hovedmålet vi jobber mot da. (...) så har vi identifisert 5 drivere tilhørende de 2 KPI-ene da.» Informant 2, Beta

Å kunne bryte ned egne KPI-er gjør at avdelingen tar mer eierskap til området, løsningen eller de ulike leveransene de er delaktige i. Informanten er tydelig på at dette er langsiktige vurderinger, som det forventes en avkastning til sett opp mot KPI-ene som er definert av strategisk ledelse innenfor Privat-området.

4.4.12 Unike tilpassinger av agile metodikker i avdeling

På direkte spørsmål om hvordan avdelingen organiserer seg internt kommer det frem av Informant 1, Beta; «*Er det sånn å forstå at dere er en avdeling som følger agile prinsipper mer enn dere faktisk er agil? - «Ja.»*». Dette viser at det helt klart er unike tilpassinger basert på avdelingsleders initiativ. Det kommer som tidligere presisert frem at informant 1, er godt kjent med agile metodikker og prinsipper gjennom tidligere arbeidsområder og kursing.

I enheten er det et fokus på å ta utgangspunkt i verktøyene som det er kjennskap til, men å deretter tilpasse de etter behov. Det kommer videre frem at denne tilpasningen gjøres i andre ritualer som «daily stand-up», eller morgenmøter: «*Nå freestyles jo vi littegranne*» som illustrerer enhetens måte å poengtere kjennskap til de agile metodikkene, i den grad de har tatt utgangspunkt i dem. Det viser så hvordan de utnytter dem til å skape «beste fit», basert på mulighetene i avdelingen. Denne måten å implementere, deler ritualene fra det agile rammeverket og tilpasser dem til å skape en ny arbeidsmetodikk i avdelingen.

Informant 2 peker videre på at de har hatt konsulenter fra eksterne konsultentselskap inne i avdelingen for å hjelpe med å jobbe mer agilt. Ikke nødvendigvis at de følger et rammeverk til punkt og prikke, men som en veiledning. Det er med andre ord et fokus på å «jobbe smartere», som kommer frem av sitatet under:

«Det er mer sånn ... Altså ... problemløsning og gevinstrealisering og endringsledelse. Ulike metodikker for det da, som kanskje, det har en rot i det agile, men ... Ja det agile rammeverket som IT-jobber med i virksomheten, som de følger sånn slavisk? Nei det er det ikke.»

Informant 2, Beta

Det presiseres videre at dette er mer metodikker som er forankret i et mer «fritt» agilt rammeverk som presenteres til avdelingen, slik at de kan bruke dette etter beste «fit». Tidligere erfaring fra SAFe ser også ut til å være av relevans. Avdelingen har videre tilgang til å benytte seg av ulike eksterne ressurser, fra utenfor virksomheten, til å bygge opp en effektiv og velfungerende avdeling, som er prosjektrettet etter ulike agile metodikker.

«(...) Altså vi har vært på kurs hos de (konsultentselskap), og vi har fortsatt konsulenter derfra som hjelper oss ... Så mye av metodene derfra er jo brukt i arbeidet for on-boarding.»

Informant 2, Beta

4.5 Sammenligning case

I sammenligningen av casevirksomhetene presenteres de mest sentrale funnene i en sammenstilte tabell (Tabell 1 Funn empirisk analyse). Videre gjennomgås likheter og viktige ulikheter som sees opp mot hovedmomentene i tabellen. Dette gjøres for å illustrere grunnlaget for drøftingen i forskningsoppgaven.

4.5	Hoved-momenter	Funn	Nøkkelord
1	Individ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulike kommunikasjonslinjer til ulike ledere basert på fartstid i virksomheten ▪ Mangel på ressurser slik at primæroppgavene på individnivå blir endret ▪ Forventet transparens mellom individene i enheten ▪ Leders rolle «Agilt tilrettelegger for det, men det gir ikke seg selv» 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forståelse ▪ Kunnskap ▪ Erfaringer
2	Enhet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulike rammer om det er tilrettelagt for kursing og egenutvikling ▪ Faktisk leveranse fra egndefinerte KPI ▪ Alfa <u>skulle</u> være agil, Beta <u>vil</u> være agil – Beta jobber etter gevinstrealisering og endringsledelse uten å vite at de jobber agilt ▪ Mangel på utvikler og leveranse backlogg IT ▪ Usikkerhet rundt rolle i ART 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammensetning, ▪ Tverrfaglighet ▪ Leders rolle ▪ Psykologisk trygghet ▪ Domeneforståelse
3	Virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tverrfaglig org bidrar til å bryte ned siloer ▪ Usikkert syn på deltakelse i ART ▪ Virksomheten rolle og støtte til enhetene. – enhetene får ingen oppfølging ▪ Virksomheten støtter agil org via strategi og gir enhetene muligheten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samlet nytte / ringvirkninger ▪ Andre avdelinger
4	Ritualer og metodikker (Verktøy)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Syn på viktighet av «feedback og retro» - <i>Det gir ikke seg selv.</i> ▪ Syn på Jira, Confluence og opplevd nytte ▪ Ulikt opplæringsmateriell. Alfa benyttet interne ressurser, Beta eksterne. Derav ulik tolkning av SAFe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ritualer og metodikker ▪ Digitale verktøy ▪ SAFe
5	Prosjekt vs. Produkt (Oppgave)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad av selvbestemmelse KPI ▪ Frihet rundt KPI og effekt på leveranse / enhets utvikling ▪ Fullverdig agil enhet må ha produktfokus ▪ Brukerorientert fokus som kontinuerlige forbedringer uten å være en ART 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modenhet ▪ Prosjekt vs. Produkt ▪ Stabilitet
6	Unike tilpasninger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justering av lengde på sprint ▪ Oppgavens kompleksitet krever mer sparring – lengre standup ▪ Kunnskap og kompetanse som forutsetning for tilpasning ▪ Freestyling med hensikt om å skape høyest nytte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodikker ▪ KPI ▪ Utfordringer i faser ▪ Behovstilpasning, ▪ Kursing og trening

Tabell 1 Funn empirisk analyse

4.6 Likheter i enhetene

Alfa og Beta er like i hvordan de benytter og tilpasser agile metodiske verktøy i problemløsning og oppgaveløsning. De definerer egne KPI-er basert på hvilke KPI-er som er definert av strategisk ledelse, eller hvilke leveranser de skal levere på.

På samme tid er det slik at det er en relativ grad av selvbestemmelse i Beta, mot fullverdig selvbestemmelse i Alfa. Det er dog noen retningslinjer basert på hvilke definerte oppgaver som skal jobbes med, utover dette står begge analyseenhetene (relativt) fritt til å selv bestemme hvordan oppgavene skal løses. Det kommer likevel frem at det er et fokus på å jobbe «smart», strømlinjeformet med innslag av «sprinter», eller kortere planleggingsperioder er sammenfallende for både Alfa og Beta.

4.7 Utpekte forskjeller

4.7.1 Individ

Beta implementerer verktøy etter beste «fit», og vil følgelig være en unik i tilpasning i seg selv. Den største årsaken til dette er avdelingsleder som har bred erfaring med agil fra tidligere. Dette er med på å underbygge en slags agil avdeling, som ikke er tradisjonell, hverken i prosjektarbeid, som agilt team eller som ren avdeling

PO i Alfa har ingen personalansvar og rapporterer til samme leder som noen av medlemmene i teamet. Dette er kontrast til Beta der PO sitter med totalansvar innenfor oppgaver og personell.

Videre har ikke Alfa en egen IT-ressurs, og kan derfor sees på som et agilt team med stor vekt på et brukerorientert fokus. Beta sliter også med tilgang på ressurspersoner til avdelingen som fører til at mye ulike arbeidsoppgaver blir fordelt på individene, uten at de nødvendigvis har den mest egnede kompetansen til det.

4.7.2 Enhet

Alfa har hovedfokus på å definere, validere og måle effekter av implementerte løsninger. Dette fører til at også de benytter seg av brukerpanel. De har ulike behov knyttet til KPI-er, ut ifra PI-planlegginger (*product increments*) og behovet som ligger i produktleveransen.

En unik tilpasning som kommer frem hos Beta er at de har brukt eksterne konsulenter for å få utarbeidet en egen håndbok som fungerer som en guide. Det kommer frem at dette er forankret i agile metodikker, selv om det er uklart hvilke rammeverk som er benyttet som utgangspunkt.

4.7.3 Virksomhet

Et annet interessant moment er at Beta regnes som en egen avdeling i organisasjonen, som har stor grad av selvbestemmelse i hvordan de velger å bryte ned KPI-er, etter egne tolkninger- og bruk av agile metodiske verktøy.

4.7.4 Ritualer & Metodikker

Team Alfa følger metodikkene i mye større grad enn avdeling Beta. Det er slik at Alfa i stor grad følger og benytter metodikker fra SAFe-rammeverket og har en bred erfaring med dette. På den andre siden har Beta god kjennskap til agile metodikker. Her er det dog mye større innslag av bruk «etter beste fit».

Alfa har daglige stand-up, utbredt bruk av retrospektive tilbakemeldinger (spesielt med hensyn til egne leveranser) og sprinter (iterasjoner i SAFe). Det er dog noen tilpasninger der Alfa har justert; halvtimes «stand up» og treukerssprinter. Beta har «stand-up», men kun 2 dager i uken. Beta gjennomfører retrospektive tilbakemeldinger, med et tungt fokus på å styrke teamet og samholdet.

4.7.5 Prosjekt vs. Produkt

Ulikhetene mellom Alfa og Beta kommer frem i hvor de er plassert i organisasjonen. Alfa fungerer som et støtteteam til et team som er direkte del av en ART. Det kan samtidig komme behov fra andre ART-er, dette da de er brukerorienterte. En vesentlig forskjell her er at Alfa jobber med leveranser til produkter under «Skade», der de fungerer som et støtteteam til en ART.

Beta har derimot en mer tradisjonell prosjektorganisering. Individene i Beta kan være delaktige i flere prosjekter på samme tid, både som medlemmer og prosjekteiere. Alfa har derimot en PO (produkteier) som har ansvar for teamets måloppnåelse og hvordan teamet fungerer.

Brukerorientert fokus er noe som er sammenfallende for begge analyseenheter. For Alfa er dette formålet med teamet. De har til hensikt å fungere som et team med fokus på

brukeropplevelser, der de kommer med løsninger til produktet som ART-en leverer. For Beta handler det i stor grad om å identifisere drivere basert på analyse av rådata. Der Alfa jobber opp mot en intern (-og ekstern) kunde gjennom rekruttering fra kundepanel, analyserer Beta i større grad rådata.

4.7.6 Unike tilpasninger

Begge avdelingene må til en viss grad forholde seg til KPI-er gitt av den strategiske ledelsen. Hovedforskjellen er at Beta får dem definert mer direkte i rapporteringslinjen i organisasjonen. Alfa har en backlogg til ART-en som de forholder seg til. Da Alfa ikke har en ren IT-ressurs i teamet, vil de måtte forholde seg til hvordan andre team i (ulike) ART-er leverer i henholdt til PI-planleggingen. Det er med andre ord slik at de leverer opp mot det konkrete produktet som rulles ut i digitale flater.

Den mest unike tilpasningen finner vi hos Alfa. De fungerer som et agilt team som er en støttefunksjon til et team i en ART under «Skade». De leverer videre til *flere* ART-er. Det er med andre ord, et spesifikt team i en ART de jobber opp mot. På samme tid viser de til at de også kan levere til flere på samme tid.

Alfa har definerte KPI-er ut ifra en backlogg eller en PI-planlegging, hvor de definerer, validerer og måler effekter i ulike løsninger. Beta fokuserer derimot direkte på kunde og brukere, både gjennom å kartlegge flaskehals, forbedringer i prosesser samt å komme med forslag til implementering av disse.

Det er videre ulike måter å foreta de iterative prosessene på, både Alfa og Beta omtaler «sprinter», «stand-up» og «retrospektive evalueringer» som verdifulle verktøy. Det er ulike grad av tilpasninger. Det er det slik at begge avdelingene har innslag av verktøyene, men det kan ansees som mer utstrakt, metodisk og strukturert bruk i Alfa. At Beta omtaler at de jobber med én del av ett prosjekt innenfor en gitt tidsperiode som en «sprint», kan ikke defineres som at de faktisk gjennomfører en «sprint» i henhold til det agile rammeverket.

4.8 Grunnlag drøfting

Basert på analysen vil drøftingen ta for seg 5 ulike hovedmomenter som kommer frem av våre funn. Disse følger under som vist i tabellen under, og vil være en sammenstilling av teamene vi har gått gjennom i analysen. Presisering av hvilke temaer som dekkes av hovedmomenter kommer frem av nøkkelord i tabellen under. (Tabell 2 Rammeverk for videre drøfting).

4.8	Rammeverk for videre drøfting		
Kapittel	Hovedmomenter	Fra funn	Nøkkelord
5.1	Kompetanse og utvikling (Individ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetanse – Leders rolle ▪ Frie rammer – KPI – kvalitet på leveranse ▪ Primæroppgaver – ressursmangel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individnivå ▪ Forståelse, ▪ Kunnskap og erfaringer ▪ Psykologisk Trygghet
Feil! Fant ikke referanse kilden.	Interne forhold (Enhet)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utgangspunktet; Skulle være agil vs. Ønsker å bli agil ▪ Samarbeid i enhet og utenfor ▪ Tverrfaglig sammensetning ▪ Frie faglige rammer – lite oppfølging fra virksomhet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utfordringer for team og avd. ▪ sammensetning, ▪ Tverrfaglighet ▪ Leders rolle ▪ Domene ▪ Muligheter
Feil! Fant ikke referanse kilden.	Ritualer og metodikker (Verktøy)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne arbeidsmetoder ▪ Opplevelse av metodikker 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitale verktøy ▪ SAFe
5.4	Prosjekt vs. Produkt (Oppgave)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad av selvbestemmelse ▪ Brukerorientering ▪ Fullverdig agile – forutsetninger for å være det 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modenhet, ▪ Prosjekt vs. Produkt, ▪ Forutsetninger for å være agil
5.5	Unike tilpasninger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utfordringer i tidlig fase ▪ Agil utvikling i team og avdeling ▪ Behovstilpasning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justeringer ▪ Metodikker ▪ KPI

Tabell 2 Rammeverk for videre drøfting

5 Drøfting av empiriske funn

Hensikten med drøftingskapittelet er å gjøre tolkninger basert på funn som er hentet fra analysekapittelet. Strukturen tar utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre benyttes hovedmomentene fra oppsummeringsmodellen hentet fra slutten av den empiriske analysen.

5.1 Kompetanse og utvikling

Virksomheten tilrettelegger for opplæring og kursing innenfor SAFe-rammeverket, men har ingen krav rundt praktiseringen av dette i enhetene. Det fremstår derfor som at det helt og holdent avdelingsleder / teamleder sitt ansvar å sørge for videre agil utvikling av individ og miljø i enhetene.

Sithambaram et. al. (2021) viser til at leders kompetanse og medarbeiders utvikling vil påvirke i hvilken grad team presterer over tid samt hvilken effekt dette har i leveranser. Sithambaram et.al. (2021) peker på at det er visse forhold som ligger til grunn for forståelse av ulike agile metodikker og utfordringer knyttet til disse: organisatoriske (1), menneskelige (2), prosess (3)- og tekniske (4) faktorer. Det kommer videre frem at mangel på kompetanse følgelig vil kunne føre til utfordringer for gjennomføring og utvikling i agile prosjekter (Sithambaram, Md Nasir, & Ahmad, 2021, s. 278). Det samme gjelder for utvikling av teamleders kompetanse (PO), da dette trekkes frem som et eget punkt i deres analyse (Sithambaram, Md Masi & Ahmad, 2021, s. 278).

Strode, Dingsøy, & Lindsjorn (2022, s. 32) trekker frem hvordan kompetanser påvirker effektiviteten i agile team. De presenterer i hvilken grad kompetanser blir trukket frem som en driver for effektivitet i spesielt agile team ved å se dette opp mot «Salas Big Five» (Strode, Dingsøy og Lindsjorn, 2022, s. 30). Ser man dette i lys av funnene fra analysen vil man kunne si at Alfa potensielt har en del å hente ved å fokusere i på intern utvikling og økt kompetanse sett opp mot agil. På den andre siden kan man diskutere for at dette er en måte å fremme autonomi på, jamfør Alfas rolle i virksomheten og at de selv kan tilpasse seg sine omgivelser.

En kan tolke dette som at det er menneskelige faktorer i en IT-orientert organisering som potensielt kan føre til fallgruver for både team og avdeling. Spesielt om man ikke har en ren IT-ressurs som eventuelt kan fungere som et bindeledd mellom utvikling og produksjon, og øvrige

teammedlemmer. Dette grunnlaget virker det som at Alfa har fått (tabell 3), på samme tid kan det virke som at det er noen kunnskapshull og potensielle fallgruver vil følgelig kunne oppstå, som gjelder på både individ, ledelse og teamnivå (Sithambaram, Md masi & Ahmad, 2001, s. 278). Dette kan tyde på at det å ikke ha en ressurs i teamet med direkte IT-erfaring vil man potensielt kunne ende opp som mindre effektiv.

Det er likevel et poeng at usikkerheten og kompetansen i avdelingen knyttet til agile metodikker vil kunne virke som en demper på effektiviteten og problemløsningen. Det kan fremstå som at både avdeling og team står fritt til å velge fremgangsmåter og at dette skjer på avdelingsleder og teamleders (PO) initiativ. Det vil da være dette som danner grunnlaget for det videre utgangspunktet for enhetens forutsetninger.

5.2 Interne forhold

De agile metodikkene som benyttes i Beta, er iverksatt og implementert på eget initiativ. Det kan se ut til Beta står friere til å utnytte agile metodikker enn Alfa, på bakgrunn av at Alfa jobber opp mot et agilt rammeverk. Beta skiller seg ut ved at de i større grad står friere til å implementere metodikker i søken etter «beste *individuelle* metode».

Virksomheten har gått inn for å endre virksomheten gjennom å implementere storskala agile rammeverk. De har målsetning om at store deler av virksomheten skal være agile innen 2025 (figur 14). For Alfa har denne endringen medført oppstart av teamet (2020). Beta ble også formet i 2020, som følge av en omorganisering. Basert på data tilgjengelig fra virksomheten og funn gjort i intervjuprosessen har vi avdekket at det er en endring i virksomheten som følge av en agil tilnærming (tabell 2).

Avdeling Beta og team Alfa har på bakgrunn av dette, ulike utgangspunkt for hvordan det aktive arbeidet er i deres leveranser. Som nevnt i dybdeintervjuet sier enhetsleder at «*Agilt tilrettelegger for det, men det gir ikke seg selv*». Dette er noe som illustrerer at leder av enheten Beta, har et fokus på at det krever en innsats og oppmerksomhet rundt å implementere agile metodikker i enheten. En hensiktsmessig begrunnelse for hvorfor agile metodikker skal bli implementert slik at man kan bygge et grunnlag på dette, som videre kan gi merverdi. Dette samsvarer også med Sithambaram (m.fl. 2021, s. 279), hvor det poengteres for viktigheten av å forstå drivere for endring og de metodikkene som ligger til grunn for agil.

Å implementere storskala agile rammeverk fordrer til at en har et fokus på kompetanse, noe informantene trekker frem at de har i ulik grad. Vi kan likevel si at det er en stor grad av «learning as you go». Når avdelingen heller ikke følger samtlige prinsipper fra SAFe i tillegg, men heller får støtte fra eksterne ressurser som har skapt og dannet en intern guide til hvordan en kan være med effektiv, vil det følgelig så tvil om bruk av agile metodikker faktisk er hensiktsmessig (Dybå & Dingøy 2008; Holbeche 2018). Det vil også være noe som preger kompetansen i enheten.

Opplevelse av agile tilpasninger er noe som kommer tydelig frem av intervjuene, både ved økt grad av psykologisk trygghet, samhold, effektivitet og tilpassing av agile metodikker. På samme tid kommer det frem at spesielt Beta har uklare linjer. Dette opplevelses av enkelte som at metodikkene ikke er like hensiktsmessig. Dette kan være med på å underbygge at det bør være en klar forståelse av årsakssammenheng mellom metodikker, oppgaver og organisering. I denne sammenheng kan man diskutere at modenheten i agile metodikker i spesielt Beta, ikke er kommet til et nivå hvor det er direkte hensiktsmessig å implementere metodikker og verktøy.

Bruk av backlogg, digitale verktøy, ord og begrep som «sprint», «stand ups» og «retro» blir spesielt brukt. Det vil derfor i mange tilfeller være ugunstig å benytte agile metodikker i avdelingen, på bakgrunn av om den faglige kompetansen faktisk er utilstrekkelig, eller fordi de er en underbemannet eller «fragmentert avdeling».

Vi har ikke nok data til å kunne gi støtte til å si at en avdeling med «frie rammer» har bedre framtidsutsikter til å kunne benytte agile metodikker, og at en «opprettet agil enhet» vil komme dårligere ut på lang sikt. I forskningsoppgaven viser det seg i utgangspunktet at det er et stort ansvar på leder av hver enhet. Det er derav mye sannsynlig en sammenheng mellom ledere og enhetstypen i casen, og hvor effektiv hver enhet evner å være.

5.3 Ritualer og metodikker

Størrelsen på enhetene og mangelen på ressurspersoner, ser ut til å være en konsekvens av svakheter i virksomheten. Dette er noe som ser ut til å virke hemmende for mulighetene for å utnytte agile metodikker i enhetene. Det ser ut til at det er mangel på personell og analytikere, som igjen fører til en ubalanse i enheten. Dette gir ringvirkninger der individene i enhetene må arbeide utover sine kompetanseområder.

Alfa og Beta har ulike grader av implementering av ritualer og metodikker, følgelig på bakgrunn av deres ulike organisering (tabell 2). Dette sammenfaller i stor grad med at begge enhetene er autonome og har grad av selvbestemmelse og påvirkning i egen hverdag (Highsmith og Fowler, 2001). Selvbestemmelsen er noe som også gjør at enhetene kan tilpasse egen bruk av agile metodikker og verktøy. Dette gjelder spesielt ved Beta, hvor de implementerer ulike verktøy i prosjektarbeid som er spesielt tilpasset agile team. Paradoksalt nok kan det fremstå som at Beta har en høyere grad av selvbestemmelse enn det Alfa har, når det kommer til bruk av metodikker og digitale verktøy. Dette på bakgrunn av hvilke føringer som gis av SAFe, da Gustavsson mfl. (2022) peker på at nettopp SAFe kan virke hemmende på autonomi i team (Gustavsson, Berntzen & Stray, 2022, s. 36).

Selv om det er ulik grad av ritualer og digitale verktøy i enhetene, kan det virke som at det er mer hensiktsmessig for Alfa å ha utstrakt bruk av verktøyene. Dette for å kunne jobbe så agilt som mulig. For Beta kan det virke som at det er et ønske om å være agil, samt leders tidligere erfaringer, som gjør at ritualer og verktøy er tilstedeværende. Dette bekreftes også fra analysen. Vi kan se dette som en «hybrid» mellom tradisjonelle og agile prosjekter (Holbeche, 2018, s. 114), som blant annet trekker frem kultur, ferdigheter og størrelse på team som avgjørende for at det skal fungere.

Av konkrete verktøy, har begge enhetene innført ulike verktøy som «Jira-board», «Confluence» og «Miro». Dette skaper transparens i hva de ulike medarbeiderne jobber med i prosjekter og leveranser. Dette underbygges av Sithambaram, Md masi & Ahmad (2021, s. 282) og Dybå & Dingsøyr (2008, s. 844), som legger til grunn ulike drivere og fallgruver for agil. Her trekkes det spesielt frem digitale verktøy som potensielt verdifullt bidrag.

Individene i enhetene ser på ritualene og rutine rundt de digitale verktøyene som i overkant komplekse. Dette skyldes i stor grad at enhetene ikke er en komplett enhet og allerede jobber relativt «provisorisk» i sine arbeidsoppgaver. Dette fordi de manglende ressursene og de medfølgende arbeidsoppgavene, fordeles jevnt over individene i enhetene. Dette på tross av at det kan være utenfor individenes fagområde. Det stilles med andre ord spørsmålsteget til effekten av de agile metodikkene, spesielt hos Beta da de mangler flest ressurspersoner, når man står uten særlig støtte fra virksomheten. Samt det agile rammeverket som styrer Alfa og deres grad av autonomi som oppleves hemmende blant individene.

5.4 Prosjekt vs. Produkt

Stabilitet oppleves ulikt i enhetene. Prosjektene Beta er en del av fremstår som mer tradisjonelle, der de tar del i *flere* team på samme tid. Beta jobber til en viss grad prosjektorientert, der Alfa jobber mer produktorientert. For enhetene ser det ut til at produktorientering fører til mer stabilitet i team, hvor prosjektorientering fører til at man er en del av flere team og opplever utfordringer med tilhørighet og ustabilitet.

Produktorienterte team som jobber med ulike forbedringer knyttet til et produkt kan ifølge Nesheim (2022) oppleve større grad av stabilitet, da teamet som oftest varer like lenge som produktet. Naryan (2018) peker på det samme, at produktorienterte team «lever» like lenge som produktet; gjerne over flere år. Teamtopologiene, Skelton og Pais (2019) presenterer gjør at man forstår hvordan team interagerer sammen på leveranser knyttet til produkt(-ene), slik at en kan skape en sammenheng mellom interaksjon og stabilitet.

For Alfa handler det i stor grad om å definere, analysere og validere ulike forbedringsområder i produktet. Dette leveres deretter til et team som jobber direkte opp mot en ART. Siden Alfa ikke har egne utviklere, havner dette i backloggen til teamet i ART-en(e). Beta har på sin side en mer tradisjonell prosjektorientering. Det er likevel en forståelse av at avdelingen har høy grad av selvbestemmelse. Dette peker på at medarbeiderne i avdelingen har flere roller i ulike team. Dette i motsetning til Alfa. Denne forskjellen er vesentlig, spesielt sett opp mot prosjekt og produktorientering.

Alfa fremstår med andre ord som et agilt team, men det er likevel spesielle forbehold som må tas for at de skal kunne operere i henhold til sine arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene defineres ut ifra KPI-er, opp mot ulike leveranser knyttet til produktet som leveres av en eller flere ART-er. Dette fordi hovedoppgavene til Alfa er å evaluere og validere løsninger som er rullet ut. Noe som da peker på at teamet i hovedsak er et brukerorientert agilt team som deretter leverer funn og forslag til backloggen til team i ART. De viser likevel til en opplevd grad av stabilitet i teamet, også gjennom ulike leveranser til ulike ART-er. Bruk av «interne kunder» kan være med på å øke forståelse for hvordan løsningen(-er) som er rullet ut fungerer i praksis.

Den store forskjellen mellom enhetene ligger altså i hvordan de er organisert i organisasjonen, hvilken orientering de har og hvordan de jobber med leveranser inn mot prosjekter og produkt (tabell 2). Sammenfallende likheter er derimot grad av selvbestemmelse sett opp mot KPI-er.

Det ser ut til å være ulike opplevelser knyttet til nettopp hvordan man jobber med prosjekter. Dette da man kan ha tatt på seg ulike roller, som kan påvirke forutsigbarhet i hverdagen (Smith, Kirkman, Chen & Lemoine, 2018). Analysen avdekker at begge enhetene er brukerorienterte (tabell 2). Brukerorientert fokus og autonome team er noe som er essensen i agil (Highsmith & Fowler, 2001). Selvbestemmelse i enhetene kommer også frem av analysen.

Stabilitet som følge av agil organisering er også det Alfa opplever (tabell 2). På den andre siden kan det virke som om Beta ikke opplever denne merverdien, som følgelig kan være på bakgrunn av at de følger en friere organiseringsform med innslag av agil.

Som vist i analysen bekler gjerne medlemmene i Beta roller i *flere* team. Holbeche (2018, s. 114) peker på at agile prinsipper til en viss grad kan samhandle med den tradisjonelle måten å tolke prosjekter på. En avdeling som jobber i ulike prosjekter kan følgelig ha innslag av agil, men det gir ikke inntrykk av at det fører til økt stabilitet.

Det er også organisatoriske problemstillinger som reiser seg i teamorganisering. Det som utfordrer prosjektteam sin stabilitet, går på at de oppløses etter prosjektets slutt. I produktorientert tilnærming handler det derimot om at teamet som eier leveranser, der de skal ha eierskap fra ide-fasen helt til produktet fases ut (Narayan, 2018; Van Gerven 2018). Dette fører følgelig til at teamet opprettholdes over tid og holdes «varmt» (Nehseim, 2022). Det kan tyde på at det er en større grad av eierskap og stabilitet i produktorienterte tilnærminger. Noe som følgelig medfører økt stabilitet i teamet og at teamet er varig, «adjourning» (oppløsning) er ikke et tema før produktet skal til livs. For Alfa ser vi at dette kan være tilfellet da det er opplevd grad av samhold, stabilitet og åpenhet i teamet.

Å være prosjektorienterte i den graden Beta er, vil følgelig også påvirke graden av autonomi i enhetene. Man kan si at det er en grad av autonomi i Beta, der de står relativt fritt til å gå for egenvalgte metodikker og verktøy. Dette i kontrast til Alfa som får føringer fra SAFe. Denne måten å følge SAFe på er og også kritisert, da nettopp grad av autonomi kan minske (Gustavsson, Berntzen & Stray, 2022). Hos Alfa har det vært et større fokus på å justere og tilpasse verktøyene og rutinene de hadde med seg fra oppstart, enn å søke i nye løsninger og muligheter. Dette gjør at man kan kjøre seg fast i gamle ineffektive rutiner.

Det kommer frem at det er ulike tilnærminger innen prosjekt og produkt i enhetene. Alfa opplever i større grad stabilitet da de jobber med samme team opp mot samme produkt(-er).

Dette i kontrast til Beta som jobber med ulike prosjekter og tidvis bekler flere roller i ulike prosjekter. Denne måten å organisere på, sett opp mot agil, kan følgelig påvirke hvordan man opplever stabilitet og derfor gjøre metodikkene som mindre hensiktsmessige og effektive. På den andre siden kan dette underbygge metodikkene i Alfa, da de kontinuerlig jobber med samme produkter over tid, som gir de et større eierskap og medfører stabilitet og forutsigbarhet.

5.5 Unike tilpasninger

Individene er ikke alle kjent med at de alltid jobber agilt, dette fordi det er mange unike tilpassinger gjort av hver enhet. Vi ser at det er mulig å velge i flere av de agile metodikkene, men det kan være lite hensiktsmessig om man prøver å gape over for mye. Det ser ut til at det ikke bare er SAFe-rammeverket som dytter metodikkene på enhetene, men også virksomheten med sitt materiell og sine standarder.

Det er en grad av selvbestemmelse i enhetene, og man kan diskutere at det er høyere grad av selvbestemmelse i Beta enn i Alfa på bakgrunn av den agile tilpasningen. Alfa, som agilt team følger SAFe-rammeverket i større grad enn Beta. Beta kan derimot ikke betegnes som et team, men en avdeling med innslag av agile metodikker. Holbeche (2018, s. 115) peker på at i agile organisasjoner vil organisasjonens kultur, kompleksitet, størrelse og budsjettering kunne spille inn på grad av agil organisering. Gustavsson, Berntzen & Stray (2022, s. 39) viser til at SAFe kan være en hemmer hva gjelder selvbestemmelse i agile team.

Hobbs og Petit (2017) peker videre på ulike problemstillinger en må ta høyde for ved å implementere agil i stor skala. Dette legger føringer for vår tolkning av hvordan Beta organiserer internt, på bakgrunn av bruken av agile metodikker og verktøy. Her reiser det seg potensielle fallgruver som oppstår ved overgangen fra tradisjonell organisering i prosjekter og en sterk organisasjonskultur i virksomheten som sådan. Hobbs og Petit (2017) peker på spesielt hvordan formalisering og hvordan avdelinger er organisering mer etter fagområder kontra produktområder. Dette samsvarer til dels med potensielle gevinster ved å implementere agil organisering, ved at man får brutt ned siloer internt (Holbeche, 2018, s. 115).

På en side kan man diskutere for at Beta har en grad av selvbestemmelse i spesielt verktøyene som brukes for å organisere arbeidsmengde, holde kontroll på flyt og skape transparens. Øvrige moment en kan trekke frem er i hvilken grad Beta har vært med på å bryte ned siloer internt (tabell 2), noe Holbeche (2018) også trekker frem som en potensiell gevinst ved å implementere

agil organisering i tradisjonelle prosjekter (Holbeche, 2018, s. 116). En kan også se på implementering av metodikker som en måte å gjøre avdelingen mer tilpasningsdyktig, som følgelig vil underbygge argumentet om at det er en unik tilpasning som gjøres. Dette samsvarer med hva Strode m.fl. (2022), mener hvordan tilpasninger implementeres som følge av agil organisering; man finner ut av hvordan det fungerer for den enkelte enheten og gjør tilpasninger deretter (Strode, Dingsøy & Lindsjorn, 2022, s. 33).

Til motsetning ser vi av analysen at Alfa har grad av selvbestemmelse basert på SAFe som rammeverk. Dette vil følgelig kunne påvirke hvordan teamet opplever selvbestemmelse da de må forholde seg til leveranser til andre team, SAFe som overordnet rammeverk og KPI-er definert av strategisk ledelse. Det kommer likevel frem at de kan bryte ned KPI-ene til egendefinerte mål, de kan tilpasse verktøy og metodikker til beste «fit», basert på hvilke oppgaver de jobber med. Dette peker i stor grad på at det er selvbestemmelse i teamet. Det må dog sees i lys av at det er ut ifra rammeverket de kan tilpasse seg, det ligger med andre ord føringer i SAFe som følgelig påvirker på hvilke måter tilpasning(e) forekommer.

Beta har på sin side KPI-er som også er definert fra strategisk ledelse, hvor de kan bryte ned disse til egendefinerte mål (tabell 2). Her har Beta innført ulike metodikker, verktøy og ritualer, som brukes internt i avdelingen. Dette skaper kan være med på å skape et skille hva gjelder hvilke ulike momenter medarbeidere må forholde seg til i avdeling kontra ulike prosjekter de er en del av, som følge av innslag av agil organisering. Dette gjør at en kan stille spørsmålsteget ved hvor hensiktsmessig agil tilpasning faktisk er, spesielt sett mot avdelingens størrelse, sammensetning og selvbestemmelse for individene utover leder. En kan likevel se på dette noe som gir positiv merverdi for avdelingen i at de har mulighet til å måle egen intern fremgang, opplevd grad av samhold og psykologisk trygghet.

Alfa jobber ut ifra PI-planleggingen til ART(-ene) de leverer opp til, selv om det virker som om at de *i hovedsak* leverer til ett spesifikt team (ikke navngitt). Dette kan underbygge at virksomheten har foretatt unike tilpasninger hva gjelder organiseringen av de ulike teamene som både jobber i ART og utenfor. Beta vil følgelig ikke regnes som et agilt team, da det regnes som en egen avdeling. Med andre ord kan man ikke diskutere i hvilken grad de følger SAFe-rammeverket, men vi har heller måtte fokusere på hvilke tilpasninger som gjøres i avdelingen for å kunne ta i bruk metodikker i henhold til agil orientert teori. Informantene peker videre på at graden av selvbestemmelse er gjennomgående, både for team og avdeling. Dette samsvarer

med agile metodikker (Dybå & Dingsøy, 2008), men det er følgelig ulike grader av unike tilpasninger som gjør at det kan skape en form for forvirring for individene.

Avdelingen Beta ligger på samme tid i organisasjonen under kundefront og har til hensikt å drive innsiktsarbeid som fører til rekruttering av kunder og hvordan kundereisen oppleves. Dette brukerorienterte fokuset er sammenfallende med agil, da agil skal fungere som et bindeledd mellom bruker og eiere av produktet (Hamilton, 2022). Dette fokuset fører til en forståelse for at agile metodikker kan være hensiktsmessig, spesielt om man ser på disse initiativene som Beta driver fremover som leveranser til et produkt (Narayan, 2018). Dette må derfor forstås som en unik tilpasning, ikke bare for avdelingen, men for organisasjonen i divisjonen som følge av innføring av agil organisering. Dette kan være med på å underbygge vår forståelse av virksomheten og enhetene har en grad av unike tilpasninger som følge av agil organisering. Selv om Beta er som en avdeling å regne, velger vi likevel å trekke frem det samme, da de aspirerer etter å følge agile prinsipper. Da vil vi argumentere for at femfaktormodellen for effektivitet i team, som Strode m.fl. (2022) utviklet kunne gjøre seg gjeldende; ved at tilpasningene som forekommer kan sees på som en måte å innføre tilpasningsdyktighet, tilbakemeldingskultur, selvbestemmelse fra kommunikasjon og felles tillit (Strode, Dingsøy & Lindsjorn, 2022, s. 36).

Unike tilpasninger er noe som også kjennetegner agil, da agil har evner å ha store innslag av autonomi (Dybå & Dingsøy, 2008; Holbeche, 2018). Dette medfører også at agil kan forstås som et førende rammeverk, spesielt for agile team som nødvendigvis ikke er direkte koblet opp mot en klar IT-avdeling (eller ART), som Alfa er i dette tilfellet.

Informantene i Beta peker på hvordan overgangen til den nye avdelingen i 2020 medførte en nedbrytning av siloer og mer kunnskapsdeling, nettopp på bakgrunn av at avdelingen er mer tverrfaglig orientert. Dette kan følgelig være en måte å håndtere ovennevnte problemstillinger. Spesielt med tanke på at grad av formalisering i virksomheten for øvrig potensielt vil minke da den over tid går mer over til å følge storskala agile rammeverk (se figur 14). Opplevelsen av denne overgangen har dog ikke vært uproblematisk, da dette også medførte en overgang til mer agil orientering i avdelingen, som tidvis oppleves som lite hensiktsmessig (se tabell 2). Dette på bakgrunn av endringer i avdelingen, som følge av lav stabilitet og kunnskapshull hva gjelder agil. En måte Beta har løst dette er ved å bruke eksterne konsulenter som har dannet en håndbok

som er forankret i agil, men ikke fungerer som et rammeverk som eksplisitt skal følges. Dette tyder følgelig på at det er en unik tilpasning, både for Alfa og Beta.

Unike tilpasninger kommer av unike problemstillinger og kommer som følge av en løsning på problemet. Organisasjoner, avdelinger og team er ulike og det kan derfor sies at det krever unike tilpasninger som har til hensikt å fremme effektiviteten i team og avdeling. Dette må forstås for både Alfa og Beta, selv om det legges føringer gjennom rammeverk og organisatoriske tilpasninger. Dette tyder på at grad av tilpasninger er relativt stor og gjennomgående for begge enhetene. Det må likevel forstås som at enhetene ikke har frie tøyler til å velge fritt i de ulike agile metodikkene, der det må tas hensyn til domene, begrensninger som følge av agile rammeverk og retningslinjer, størrelse og plassering i organisasjonen.

6 Konklusjon og implikasjoner

I forskningsoppgavens siste kapittel, presenteres viktige funn fra analysen som sees i lys av det analytiske rammeverket. Funnene vil så bli sett opp mot oppgavens problemstilling. Med dette som et utgangspunkt diskuteres dette mot implikasjoner for praksis, et forslag til videre forskning og belysning av de metodiske begrensningene.

6.1 Problemstilling

Denne studien har sett på ulike enheter innenfor en virksomhet i forsikringsbransjen. Dette er en bransje i endring og har derav implementert nye organiseringsformer. Oppgaven ser hvordan enhetene i virksomheten har opplevd implementeringen av agile metodikker og hvilke unike tilpasninger de har gjort. Som et utgangspunkt for forskningsoppgaven, står følgende problemstilling:

«Hvordan oppleves agile metodikker for medarbeidere i en virksomhet i endring?»

6.2 Viktigste funn

Oppgaven benyttet de forskningsspørsmålene, som byggesteiner for å få en systematisk og god måte å hente ut data i analysen. Drøftingen tok så utgangspunkt i en struktur basert på de tre forskningsspørsmålene.



Figur 13 Forskningsspørsmål & drøftingspunkt

De mest sentrale funnene under det første forskningsspørsmålet bygger på kompetanse og utvikling på individnivå, og interne forhold i enheten. Her kom forskningsoppgaven fram til funn som viser at det er ulike organisatoriske forhold som legger til rette for implementering

og opplevelse av agil, som kompetanse, forståelse av konseptene samt hvordan individene opplever metodikkene som direkte hensiktsmessige eller ei.

Under det andre forskningsspørsmålet så drøftingen på temaene ritualer & metodikker og prosjekt vs. Produkt. Under ritualer og metodikker vises det til at enhetens sammensetning må anses som fullverdig, for at individene skal se nytten av metodikkene og verktøyene. Det kommer frem ulik grad av stabilitet i enhetene, da det er ulike tilpassinger som gjøres i prosjektorganisering. Prosjektorganisering oppleves som relativt ustabil og produktorganisering som stabil.

Det siste forskningsspørsmålet besvares under unike tilpassinger. Der viser drøftingen at det er stor grad av unike tilpassinger basert på ulike problemstillinger som har oppstått i enhetene etter omorganisering. Det er en form for selvbestemmelse i begge enhetene, til tross for at det er ulike rammeverk og organisatoriske forhold å forholde seg til.

Agil som metode og unike tilpassinger i virksomheten som følge av disse funnene, samsvarer med flere av de 9 nivåene innenfor innovasjon. Unike tilpassinger vises på individnivå, i team og avdeling, på organisatorisk nivå og i forretningsmodellen.

6.3 Viktigste bidrag faglig

Dette studiet har sett på to ulike case-enheter som har implementert og tilpasset bruk av agile metoder. Dette med et spesielt syn på at begge enhetene ikke har egne IT-ressurser, og benytter seg sådan av en videreføring av agile metodikker *utover* software-leveranser. Studien har belyst ulike konkrete positive og negative sider som påvirker hvordan man kan utnytte denne typen metodikker og organisering. Det viser seg at det handler om en balanse mellom autonomi og selvstyring der både virksomheten og enhetsleder har et viktig ansvar. Det viser seg at det er viktig med et samspill og tette bånd mellom virksomhet, enhetsleder og individene i enhetene på det faglige området.

6.4 Implikasjoner for praksis

Oppgaven har sett på en unik veletablert virksomhet med sine særegne trekk, kultur og miljø. Det har derfor vært interessant å se hvordan forskningsobjektene stiller seg i forhold til eksisterende forskning. Fra tidligere er det mye dokumentasjon om hvordan agile metodikker benyttes i IT og programvareutviklende enheter. Denne oppgaven har sett på hvordan to enheter

uten å ha egne IT-ressurser eller hensikt til å levere en programvare. Det vil på bakgrunn av dette ikke gi direkte verdi til litteratur som retter seg direkte inn mot agile software-leveranser, men heller mot agil organisering *utover* dette området.

6.5 Forslag til videre forskning

Forskningsoppgaven har belyst hvordan unike tilpassinger gjøres i enheter uten egen IT-ressurs og uten hensikt til å utvikle programvare selv. Dette ble sett på fra enhetenes perspektiv. Det har da vært fokus på enhetsleder og individene i enheten. Forslag til videre forskning vil være å studere hvordan de unike tilpassingene og forholdene kan påvirkes av virksomheten selv. Hvordan unike tilpasninger kan sees i sammenheng av organisatorisk design samt ulike leveranser som gjøres i prosjekter *utover* IT. Hvilke forhold som legger til rette for implementering av agil i øvrige leveranser, samt hvordan øvrige deler av virksomhet kan dra nytte av å ha brukerorientert fokus. Videre kan det være en idé å vurdere agil som organiseringsform i rene innovasjonsprosjekter utover forbedringer. Kan man benytte denne fremgangsmåten i møte med brukere for å avdekke behov som ikke allerede eksisterer?

6.6 Metodiske begrensinger

I enhver studie vil det foreligge begrensninger i hvordan data innhentes. I denne forskningsoppgaven gjennomførte vi så mange dybdeintervjuer som enhetene hadde kapasitet til å stille opp med. Ideelt sett skulle alle individene i hver enhet vært intervjuet, for å gi et best mulig bilde av de faktiske forholdene. Oppgaven har avgrenset omfanget til å omfatte enhetene, da det ville bli en mindre spisset oppgave om også øvrige representanter fra virksomheten skulle omfattes. Det er videre slik at det kunne vært hensiktsmessig å bruke IT-avdeling som et referansepunkt og studere disse enhetene i en slik agil kontekst.

7 Bibliografi

- Almeida, F., Espinheira, E., 2021. *Large-Scale Agile Frameworks: A Comparative Review*. Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology 2, 16–29.. doi:10.31284/j.jasmet.2021.v2i1.1832
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*. Brunel University. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Berger, B. (2019). *How to break down functional silos in your organization*. Mondayblog. Hentet fra <https://monday.com/blog/teamwork/break-functional-silos-organization/>
- Berinato, S. (2014). *A Framework for Understanding VUCA*. Harvard Business Review. Hentet fra <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca>
- Birkinshaw, J., & Raisch, S. (2008). *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*. Southern Management Assosiation.
- Dyba, T. Dingsøyr, T; (2008) *Information and Software Technology* 50 833–859 Information and Software Technology 50 (2008) 833–859
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research* (6th Edition ed.). SAGE Publications Ltd. doi:1526446952
- Fagerberg, J. (2004). *Innovation: A Guide to the Literature*. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2014). *Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization*. Strategic organization. doi: <https://doi.org/10.1177/1476127014561944>
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The Agile Manifesto*.
- Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. (2014). *Contextualizing Entrepreneurial Innovation: A Narrative Perspective*. Research Policy. 43. . doi:10.1016/j.respol.2014.04.015
- Gerster, D., Dremel, C., & Kelker, P. (2018). *Scaling Agility: How enterprises adopt agile forms of organizational design*. Hentet fra <https://www.researchgate.net/publication/331963480>

- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2019). *How Enterprises Adopt Agile Structures: A Multiple-Case Study*. doi:978-0-9981331-2-6
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og Datanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (Utgave 3 ed.). Cappelen Damm.
- Gustavsson, T; Berntzen, M; and Stray, V. (2022) "Changes to team autonomy in large-scale software development: a multiple case study of Scaled Agile Framework (SAFe) implementations," International Journal of Information Systems and Project Management: Vol. 10: No. 1, Article 3. Available at: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss1/3>
- Highsmith, J. (2012). *What is Agility?* Hentet fra https://www.thoughtworks.com/insights/blog/what-agility#.Ybx5Kve1y_4.link
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). *Agile Methods on Large Projects in Large Organizations*. Project Management Journal, 48(3), 3–19. <https://doi.org/10.1177/875697281704800301>
- Holbeche, L. (2018). *Organisational effectiveness and agility*. Journal of Organizational Effectiveness People and Performance 5. doi:0.1108/JOEPP-07-2018-0044
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization, How to build an engaged, innovative and resilient business*. VitalSource Bookshelf 10.0.2. Kogan Page. doi:9780749482657
- Holbeche, L. (2019). *Designing sustainably agile and resilient organizations*. Systems Research and Behavioral Science, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Høgskulen på Vestlandet. (2021). Retrieved from *Guide for å behandle forskningsdata*: <https://www.hvl.no/forskning/forskningsetikk/retningslinjer/guide-for-a-behandle-forskningsdata/>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget. doi:9788245025248
- Jan, R. U., Usman, M., Abrar, M. F., Ullah, N., Asshad, M., & Ali, S. (2021). *Scaling Agile Adoption Motivators from Management Perspective: An Analytical Hierarchy Process Approach*. Scientific Programming. doi: <https://doi.org/10.1155/2021/4522273>
- Johannessen, A; Tufte, P.A; Christoffersen, L; 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Utgave 5. Abstraktforlaget.

- Jugend, A. T., Pimenta, M. L., Gobbo, J. A., & Hilletoft, P. (2017). *The role of cross-functional integration in new product development: differences between incremental and radical innovation projects*. Innovation (North Sydney). doi: <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1364971>
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Hentet fra <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., & Piller, F. T. (2014). *Linking Strategic Flexibility and Operational Efficiency: The Mediating Role of Ambidextrous Operational Capabilities*. Journal of Operations Management. doi:10.1016/j.jom.2014.09.007
- Kurtmollaiev, S., Andreassen, T. W., & Lervik-Olsen, L. (2021). *LITE INNOVATIVE BANKER BLIR UTFORDRET*. Norges Handelshøyskole. Hentet 23. 15., 2021 fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/februar/lite-innovative-banker-blir-utfordret/>
- Lindland, A., Mikkelsen, A., & Nesheim, T. (2018). *Kampen om ressursene: Kompetanseutfordringer i en prosjektbasert organisasjon*.
- Lindskog, C., & Magnusson, M. (2019). *Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper*. Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/JOEPP-07-2019-0068
- March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. INFORMS. doi: <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Markovitch, S., & Willmott, P. (2014). *Accelerating the digitization of business processes*. McKinsey Digital. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes>
- Mydland, N., & Nesheim, T. (2017). *Avbyråkratisering i staten? Utfordringer ved prosjekt- og teamorganisering*.
- Nesheim, T. (2020). *Modeller og oversikter i Teknologiledelse 2*. Hentet fra <https://slidetodoc.com/modeller-og-oversikter-teknologiledelse-2-milhvl-28-september/>

- Nesheim, T., Olsen, K., & Tobiassen, A. (2011). *Knowledge communities in matrix-like organizations: managing knowledge towards application*. Journal of Knowledge Management. Hentet fra <https://doi-org.galanga.hvl.no/10.1108/13673271>
- Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kortfatta innføring i sentrale begrep og tenkemåtar*. Senter for nyskaping, Høgskolen i Bergen. Hentet fra <https://hvlopen.brage.unit.no/hvlopen-xmlui/handle/11250/2643666>
- NSD u.å. (2021). Retrieved from *Personverntjenester*: <https://www.nsd.no/personverntjenester/>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. Academy of Management Perspectives, Forthcoming. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- PWC. (2020). *Covid-19: et kvantesprang for digitalisering og fleksible arbeidsformer*. Retrieved from <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/covid-19-kvantesprang-for-digitalisering-og-fleksible-arbeidsformer.html>
- Ramesh, B., Mohan, K., & Cao, L. (2012). *Ambidexterity in Agile Distributed Development: An Empirical Investigation*. Information Systems Research. doi:10.2307/23274426
- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). *Agile at Scale*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Ree Eriksen, L.-L., & Alne, M. C. (2019). *I kjølvannet av PSD2; bankene fornyer seg tregere enn forventet*. NHH. Hentet fra <https://www.knowit.no/tjenester/experience/analyse-radgivning/strategi-og-innovasjon/knowitsquartely-take-on-tomorrow/psd2-og-bankenenes-fornyelsesevne/>
- Regjeringen, N. o. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/>
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Caputo, A. (2018). *Reframing Agile Organization. Do Big Data Analytics Capabilities Matter?* Academy of Management Global Proceedings.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). *Agile at Scale*. Harvard Business Review.

- Santos, P. D., & De Carvalho, M. M. (2021). *Exploring the challenges and benefits for scaling agile project management to large projects: a review*. Requirements Engineering. doi: <https://doi.org/10.1007/s00766-021-00363-3>
- Schei, V., Sverdrup, T.E., Fyhn, B. «*Effektive team: Fant Google oppskriften?*». Magma, 2020. <https://old.magma.no/effektive-team-fant-google-oppskriften>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies 46. doi:9780674879904
- Skelton, M., Pais, M. (2019). *Team Topologies: Organizing Business and Technology Teams for Fast Flow*, IT Revolution.
- Smith, Kirkman, Chen & Lemoine, 2018 <https://hbr.org/2018/09/research-when-employees-work-on-multiple-teams-good-bosses-can-have-ripple-effects>
- Snow, C., Fjeldstad, Ø., & Langer, A. (2017). *Designing the digital organization*. Journal of Organization Design.
- Sithambaram, J., Md Nasir, M. H. N. B., & Ahmad, R; (2021). *A COMPILATION OF FACTORS ASSOCIATED TO THE GOVERNANCE AND MANAGEMENT OF AGILE PROJECTS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*. Malaysian Journal of Computer Science, 34(3), 266–307. Retrieved from <http://mojes.um.edu.my/index.php/MJCS/article/view/31486>
- Strode, D; Dingsøy, T; & Lindsjorn, Y. (2022). *A teamwork effectiveness model for agile software development*. Empirical Software Engineering, 27(2). <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing Innovation; Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Inc. doi:9781119379454
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup*. Vakmedianet Management bv. doi:9789462761506
- Wang, S., & Noe, R. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjugal

Intervjugal

Bakgrunn:

1. Hvem er du, og hva jobber du med?
 - a. Hvem er din personaleleder (med. arb samtale)
 - b. Jobber du i et team?
2. Hvor lenge har du jobbet i a) dette teamet/b) denne avdelingen?
3. Hva er din rolle i teamet?
 - a. Kan du fortelle kort om andre roller i teamet?

Organisering:

4. Jobber teamet bare med prosjekter?
 - a. Jobber du med prosjekter og andre oppgaver?
5. Hvordan jobber dere med utviklingsinnovasjon i avdelingen/teamet?
6. Hvem rapporterer du til? Er det a) personalleder eller b) i teamet?
7. Er teamet varig, og hva er teamets oppgave?
8. Er medlemskapet i teamet stabilt, hyppige endringer, hvorfor?

Agile metodikker:

9. Hvilket forhold hadde du til agile metoder før du begynte i teamet?
10. Hvordan er teamet organisert?
 - a. Hva jobber teamet med?
 - i. Er det et produkt?
 - ii. Mange oppgaver innen?
 - iii. Er teamet en del av en ART?
11. Opplever du denne metodikken som mer eller mindre positiv for måloppnåelse? Hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor ikke? I hvilken grad?
12. Varig team og fast medlemskap, hva opplever du som fordeler eller ulemper med dette?

13. Hva mener du er styrkene og svakhetene med denne typen for organisering?

- a. (team, tverrfaglighet, spesifikke agile metoder)
- b. Team?
- c. Tverrfaglighet?
- d. Spesifikke agile metoder?

14. Kan teamet jobbe autonomt?

- a. Er dette en viktig endring/utfordrende å få til?

Endringer og innovasjon

15. Hva er det viktigste endringene for deg, i din arbeidssituasjon?

16. Ved jobbing med utvikling i prosjekter (forbedring av eksisterende løsninger/kjernevirksomhet), hvordan vil du si at agil organisering har endret dette?

Psykologisk trygghet i team/avdeling

17. Hvordan opplever du grad av psykologisk trygghet i teamet?

- a. Hvordan der du dette mot samarbeid?
- b. Og opplevd grad av autnomi og kreativitet?

Måloppnåelse

18. Hvem definerer deres KPI'er? Har teamet en intern kunde? Hvordan følger man opp måloppnåelse? Samspill med «kundesiden»

Avslutning:

19. Er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for at du deltok!

8.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykkeerklæring - deltakelse i forskningsprosjekt

Ved å delta i denne studien er du innforstått med at du er anonym og du til enhver tid kan kreve å få dine data slettet. Dette gjøres enten ved å ta kontakt med oss skriftlig eller muntlig via følgende adresser:

Mail:

Telefon:

Kort om studien og ditt bidrag:

Studien har til hensikt å ta for seg hvordan agil organisering i din virksomhet er med på å skape rammer for innovasjon. Studien har til hensikt å se på hvordan tverrfaglige autonome team jobber i møte med leveranser for ulike deler av virksomheten og hvordan dette kan sees i sammenheng med innovasjon i virksomheten. Ditt bidrag vil være med på å avdekke viktige faktorer, momenter og egenskaper ved det å jobbe etter det agile metodiske rammeverket.

Bakgrunn og form

Denne forskningen er en del av masterprogrammet Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Formålet med oppgaven er å skrive om virksomheters organisering for innovasjon ved bruk av agile metodikker og rammeverk. Vi henvender oss til personer med sentral informasjon om agile metodikker og organisatoriske endringer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet har til hensikt å vare imellom 30 til 45 minutter. Dersom du godkjenner dette, vil intervjuet tas på lydfil og transskriberes. Lydfil slettes etter transkribering og den transskriberte versjonen anonymiseres.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Informasjonen som lagres i den transskriberte versjonen av intervjuet vil **ikke** inneholde navn, men en tilegnet kode. Navn og eventuelle kontaktopplysninger, inkludert dette skjema, vil oppbevares adskilt fra

intervjudata. Det er kun prosjektgruppen på HVL som vil kunne få tilgang til anonymiserte intervjuene. Din bedrift vil bli anonymisert. Prosjektet skal etter planen avsluttes etter innlevert masteroppgave og formelle krav er ferdigstilt. Forventet avslutning er juni 2022.

Frivillig deltakelse

Det er frivilling å delta i forskningsprosjektet, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg og ditt intervju bli slettet. Dersom du har spørsmål kan du kontakte telefon og e-post oppgitt i introduksjonen.

Om du har spørsmål kan du også kontakte vår ansvarlig for masterprogrammet ved HVL. På oppdrag fra HVL har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter:

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og sier meg med dette villig til å delta i studien

(Signert av informant, dato)

8.3 Vedlegg 3: Godkjent vurdering NSD

5/22/22, 3:53 PM	Meldeskjema for behandling av personopplysninger
------------------	--

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave om agile organisasjoner](#) / Vurdering


Vurdering

Referansenummer
551428

Prosjekttittel
Masteroppgave om agile organisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektperiode
01.01.2022 - 30.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato	Type
07.03.2022	Standard

Kommentar
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester.
Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG
For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
-Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61e95d04-1685-42ab-8772-fb3d53c6bc98>

1/2

5/22/22, 3:53 PM

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!