



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300

Predefinert informasjon

Startdato:	14-04-2023 12:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	26-05-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2023 VÅR BERGEN		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:	Benjamin Sivert Sivertsen
Kandidatnr.:	231
HVL-id:	598274@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	25804
----------------------	-------

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

Gruppenavn:	ABI
Gruppenummer:	2
Andre medlemmer i gruppen:	Andrea Jensen, Ine Sofie Eggebø

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

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

Nei

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

Ja, NAV

MASTEROPPGAVE

Implementering av agile tilnærminger i offentlige organisasjoner

En kvalitativ casestudie av NAV

Implementation of Agile Approaches in Public Organizations

A qualitative Case Study of NAV (Norwegian Labour and Welfare Administration)

Andrea Solberg Jensen, Benjamin Sivertsen og Ine Sofie Eggebø

Master i innovasjon og ledelse

Fakultet for økonomi- og samfunnsvitenskap, FØS

Veileder: Kjersti Berg Danilova

26.05.2023

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*

Masteroppgavens tittel:	Implementering av agile tilnærminger i offentlige organisasjoner
Forfattere:	Andrea Solberg Jensen, Benjamin Sivertsen og Ine Sofie Eggebø
Innleveringsdato:	26. mai 2023
Mastergrad:	Master i Innovasjon og ledelse
Veileder:	Kjersti Berg Danilova
Metodevalg:	Kvalitativ casestudie
Antall sider u/vedlegg:	93
Antall sider m/vedlegg:	102
Studieobjekt:	Implementering av agile tilnærminger i offentlige organisasjoner – muligheter og utfordringer

Sammendrag

Agile metodikker har økt i popularitet siden konseptet ble introdusert i 2001 og er nå etablert i ulike bransjer og kontekster. Til tross for dette har forskningen på implementering av agile metodikker i offentlige organisasjoner vært relativt begrenset. Formålet med denne masteroppgaven er derfor å undersøke muligheter og utfordringer som offentlige organisasjoner kan stå overfor ved implementering av agile metodikker, samt å vurdere verdien av å anvende agile- prinsipper og verdier i en offentlig kontekst. For å oppnå dette, undersøkes og analyseres NAVs implementeringsreise med agile metodikker fra 2016 til nå (2023).

Datainnsamling består av semi-strukturerte dybdeintervjuer med ansatte i NAV og analyse av interne rapporter og planer. Den teoretiske rammen inkluderer sentrale konsepter og teorier relatert til innovasjon, agil- metodikk, prinsipper og verdier, samt organisasjonsendring. Hovedfunnene i studien peker spesielt på utfordringer knyttet til motstand mot endring og usikkerhet blant ansatte, som i stor grad kan ha negative konsekvenser for organisasjonskulturen. Samtidig opererer offentlige organisasjoner ofte innenfor fastsatte rammer, reguleringer og personvernreguleringer (GDPR), som krever tilpasning og planlegging. Vår studie avdekker at til tross for utfordringene ved implementeringen av agile metodikker, kan denne tilnærmingen, sammen med dens verdier og prinsipper, gi betydelige fordeler for offentlige organisasjoner. Ved å tilpasse og tilrettelegge for det agile, kan organisasjonen oppnå bedre ressursutnyttelse, økt effektivitet, større eierskap til

produktutvikling blant ansatte og forbedret samarbeid i tverrfaglig team. Disse momentene kan i sin tur resultere til økt innovasjonskapasitet i organisasjonen.

Masteroppgaven utgjør et bidrag til forskningsfeltet rundt implementering av agile metodikker i offentlige organisasjoner. Ved å belyse både utfordringer og muligheter i denne prosessen, fungerer studien også som en veiledning for offentlige organisasjoner. Funnene og konklusjonen fra studien vil kunne bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget og legge til rette for en mer bevisst og effektiv implementering av agile- metodikker, prinsipper og verdier i offentlige organisasjoner.

Abstract

Agile methodologies have gained increasing popularity since their introduction in 2001 and have now become established in various industries and context. However, research on the implementation of agile methodologies in public organizations has been relatively limited. The purpose of this master's thesis is therefore to examine the opportunities and challenges that public organizations may face when implementing agile methodologies, as well as to assess the value of applying agile principles and values in public context. To achieve this, the implementation journey of The Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) with agile methodologies from 2016 to the present (2023) was investigated and analyzed.

The data collection consists of semi-structured in-depth interviews with employees of NAV, as well as the analysis of internal reports and plans. The theoretical framework includes key concepts and theories related to innovation, agile- methodology, principles, and values, and organizational change. The main findings of the study specifically highlight challenges related to resistance to change and uncertainty among employees, which can significantly have negative consequences for organizational culture. Additionally, public organizations often operate within established frameworks, regulations, and privacy regulations (GDPR), which require adaption and planning. Our study reveals that despite the challenges of implementing agile methodologies, this approach, along with its values and principles, can provide significant benefits for public organizations. By adapting and facilitating agility, the organization can achieve better resource utilization, increased efficiency, greater employee ownership of product development, and improved collaboration within cross-functional teams. These aspects, in turn, can result in increased innovation capacity within the organization.

The master's thesis constitutes to the research field concerning the implementation of agile-methodologies in public organizations. By shedding light on both challenges and opportunities in this process, the study also serves as a guide for public organizations wishing to introduce agile methods into their work processes. The findings and conclusion from the study can contribute to strengthening the knowledge base and facilitating a more conscious and effective implementation of agile- methodologies, principles, and values in public organizations.

Stikkord for bibliotek:

Agil- metodikk, verdier og prinsipper, innovasjon,
organisasjonsendring, organisasjonskultur, ledelse

© Andrea Solberg Jensen, Benjamin Sivertsen, Ine Sofie Eggebø

2023

Implementering av agile tilnærminger i offentlige organisasjoner - En kvalitativ casestudie av
NAV

Andrea Solberg Jensen, Benjamin Sivertsen og Ine Sofie Eggebø

Høgskulen på Vestlandet, Bergen

Forord

Det er med stor glede vi presenterer vår avsluttende masteroppgave i Innovasjon og Ledelse, gjennomført ved instituttet for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Denne studien er et resultat av en omfattende og grundig forskningsinnsats gjennomført av Andrea Solberg Jensen, Benjamin Sivertsen og Ine Sofie Eggebø.

Som studenter innen innovasjon- og ledelsesfag finner vi agil som et relevant og interessant tema, spesielt i lys av at det fortsatt er et område som det er forsket mindre på. Vi er derfor stolte over å kunne presentere våre funn og resultater i denne oppgaven, og håper at vår studie vil være til nytte for fagmiljøet, interesserte lesere og representere et viktig bidrag.

Vi ønsker å rette en stor takk til NAV, som har vært til verdifull hjelp under arbeidet med oppgaven. Tusen takk for deres velvillighet og tilrettelegging for at vi kunne bruke deres organisasjon som case i vår studie. Vi vil også takke alle respondentene som tok seg god tid til å stille til intervju og gi oss svært verdifulle svar. Videre vil vi gi en stor takk til vår veileder, Kjersti Berg Danilova, for tett og hyppig oppfølging, gode og konstruktive råd og tilbakemeldinger i løpet av hele prosessen. Vi setter stor pris på ditt bidrag. Til slutt ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet overfor vår familie, samboere og venner for deres tålmodighet og støtte i løpet av denne perioden. Deres oppmuntring og støtte har vært til stor hjelp for arbeidet, og oppmuntret tre, til tider, slitne og humørsvingende studenter. Vi vil også takke hverandre for et eksepsjonelt samarbeid og en konstruktiv arbeidsprosess, ikke bare gjennom denne masteroppgaven, men hele mastergraden, som har vært viktig for vårt læringsutbytte og oppnåelse av våre mål. Vår erfaring fra dette- og andre samarbeid vil bli verdsatt i våre fremtidige karrierer.

Bergen, 26. mai 2023

Innholdsfortegnelse

1.0	Introduksjon	10
1.1	Bakgrunn for valg av tema og studiens bidrag	10
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3	Avgrensning av studie	12
1.4	Studiets oppbygning	12
2.0	Teoretisk perspektiv	13
2.1	Agil metodikk	14
2.1.1	Tradisjonelle metoder for prosjektorganisering møter agile metoder	14
2.1.2	Agil produkttankegang	20
2.1.3	Agile tverrfaglige team versus tradisjonelle hierarkiske team	20
2.2	Innovasjon	24
2.2.1	Bakgrunn	24
2.2.3	Brukerdrevet innovasjon	25
2.2.5	Offentlig innovasjon	26
2.2.6	Ressurser	27
2.2.7	Innovasjonskapasitet	28
2.2.8	Sammenheng mellom agil og innovasjonskapasitet	30
2.3	Organisasjonsendring	31
2.3.1	Kompleks og krevende prosess	32
2.3.2	Ulike tilnærminger for organisasjonsendringer	34
2.3.3	Motstand til endringer	34
2.4	Innføring av agile metodikker som organisasjonsendring	36
2.5	Oppsummering teori	38
3.0	Metode	39
3.1	Forskningsmetode	39
3.2	Kvalitativ forskningsdesign	40
3.2.1	Intervju	41
3.3	Valg av utvalg	42
3.3.1	Oversikt av informanter	42
3.4	Datainnsamling	43
3.4.1	Kvalitative intervjuer	43
3.4.2	Pilot intervjuer	44
3.4.3	Gjennomføring av intervjuet	44
3.4.4	Sekundærdata	45
3.4.5	Analyse og bearbeidelse av data	46
3.5	Vurdering av datamaterialets kvalitet	48
3.5.1	Reliabilitet og validitet	48
3.6	Etikk og personvern	50
4.0	Presentasjon av funn og analyse	51
4.1	Nav sin overgang fra tradisjonell organisering til agil implementering	51
4.2	Nav sin reise gjennom implementering av agile metodikker, verdier og prinsipper	53
4.3	Organiseringen i NAV etter implementering av agil metodikk	57
4.5	Oppsummering funn og analyse	62

5.0 Diskusjon	63
5.1. Implementering av agil metodikk i offentlige organisasjoner – en langvarig og krevende prosess	63
5.2 Agile metodikker må tilpasses organisasjonens kontekst og behov	68
5.3 Agile metodikker kan styrke innovasjonskapiteten i offentlige organisasjoner	70
6.0 Konklusjon	74
6.1 Praktisk tilnærming.....	74
6.2 Teoretisk tilnærming.....	75
7.0 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning	76
Litteraturliste	78
Vedlegg 1 :.....	94
Vedlegg 2	97
Vedlegg 3	101
Vedlegg 4	102

Liste over figurer

Figur 1: Oppgavens oppbygning (egendefinert)	13
Figur 2: Oppsummering teori (egendefinert)	38
Figur 3: Oppsummering av funn presentert i analysen (egendefinert)	62

Liste over tabeller

Tabell 1: Informanter i forskningsstudien (egendefinert)	43
--	----

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema og studiens bidrag

Den aktuelle studien tar for seg problemstillingen om implementering av agil metodikk i en offentlig organisasjon. Gjennom en grundig analyse og drøfting har denne masteroppgaven som mål å besvare problemstillingen og bidra til en dypere forståelse av temaet. Studiet har som formål å undersøke utfordringer og muligheter offentlige organisasjoner kan møte ved implementering av agil metodikk, samt vurdere verdien av å anvende agile- verdier og prinsipper i denne konteksten.

Bakgrunnen for valget av dette temaet i masteroppgaven er å øke forståelsen og kunnskapen om hvordan implementeringen av agil metodikk påvirker offentlige organisasjoner, med spesielt fokus på identifisering av muligheter og utfordringer. Agile metodikker har blitt stadig mer populære blant bedrifter som ønsker å forbedre effektiviteten og kvaliteten på arbeidet som utføres. På Finn.no kan en se flere jobbannonser som vektlegger at søkeren har kunnskap om agilt arbeid. Mange organisasjoner markedsfører seg som agile, men viser seg å kun bruke noen elementer, verdier og prinsipper fra den agile metodikken (Rosenberg, 2021). Til tross for økende interesse for bruk av agile metodikker, er forskningen på området for offentlige organisasjoner fremdeles begrenset (Rønning, 2021). Tidligere studier viser at implementering av agile metodikker i offentlige organisasjoner ofte møter utfordringer knyttet til fastlåste regelverk, reguleringer og personvern (GDPR) (Rønning, 2021). Derfor er det relevant å undersøke hvordan disse hindringene kan overvinnes, og hvordan en kan utnytte fordelene av den agile metodikken, samt dens verdier og prinsipper i offentlige organisasjoner.

Resultatene av studien vil kunne gi innsikt og anbefalinger til offentlige organisasjoner som ønsker å ta i bruk agile- metodikker, verdier og prinsipper i sin virksomhet. Agil metodikk har blitt identifisert som en viktig faktor for innovasjon og forbedring av organisasjoner, spesielt i dagens dynamiske og konkurranseutsatte forretningsmiljø (Beck et al., 2001). Ved å undersøke effekten av agilt arbeid i offentlige organisasjoner, kan vi identifisere hvilke muligheter og gevinster de kan oppnå gjennom en mer smidig tilnærming, slik det er observert i private virksomheter.

For organisasjoner som arbeider med komplekse og dynamiske prosjekter, har tradisjonelle metoder for prosjektorganisering vist seg å ha begrenset effektivitet. Dette kan være spesielt

utfordrende for offentlige organisasjoner som ofte står overfor slike komplekse oppgaver. En potensiell løsning på dette kan være å implementere agile metodikker eller inkorporere metodikkens verdier og prinsipper, som har vist seg å øke effektiviteten for organisasjoner som arbeider med slike prosjekter (Ahmed et al., 2016). Derfor er det interessant å undersøke muligheter og utfordringer knyttet til implementeringen av agile metodikker i offentlige organisasjoner for å bedre forstå hvilke fordeler tilnærmingen kan bringe med seg. Det er viktig å erkjenne at hvordan offentlige organisasjoner utnytter og skaper utvikling kan ha stor samfunnsmessig innvirkning. Derfor er det interessant å undersøke hvordan disse organisasjonene kan skape bedre og flere muligheter gjennom endringer i sin organisasjonsstruktur. Tidligere forskning har vist at private organisasjoner har oppnådd betydelige fordeler ved å implementere agile metodikker og tilnærminger (Smith, 2020). Det er derfor relevant å utforske om tilsvarende resultater kan oppnås i en offentlig kontekst. Formålet med denne studien er å inspirere offentlige organisasjoner til å øke sin kunnskap og vurdere mulighetene for å implementere agile- metodikker, verdier og prinsipper for å forbedre sine arbeidsprosesser.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av valgt tema har vi utarbeidet følgende problemstilling for å kunne besvare de aktuelle spørsmålene presentert over.

Hvilke sentrale utfordringer og muligheter kan offentlige organisasjoner møte ved implementering av agile tilnærminger?

Videre er det utformet to konkrete forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse og besvare problemstillingen:

- I. Hvordan kan overgangen til agil metodikk påvirke offentlige organisasjoner?
- II. Hvordan påvirker implementeringen av agile metodikker innovasjon i offentlige organisasjoner?

1.3 Avgrensning av studie

Ved studiens begynnelse ønsket vi å undersøke og sammenligne flere offentlige organisasjoner i Norge, men kom etter hvert frem til at vi ble nødt til å avgrense studiens omfang. Vi valgte derfor å spesifisere studien, og gjennomførte en empirisk casestudie av NAV, en offentlig organisasjon i Norge. Formålet med studien ble å undersøke deres «reise» ved implementering av agile metodikker. Grunnet begrensninger i omfang har vi utført en kvalitativ caseanalyse av én offentlig organisasjon, noe som kan påvirke forskningsresultatene. Det er viktig å påpeke at resultatene fra denne studien ikke kan generaliseres til å gjelde for private organisasjoner, da fokuset er begrenset til en offentlig kontekst. Det er også viktig å understreke at NAV er en stor organisasjon i en norsk kontekst. Med en bemanning på over 19 000 ansatte og et årlig budsjett på over 100 milliarder kroner, er NAV å anse som en omfattende og kompleks enhet i norsk sammenheng. Implementeringen og bruk av agile metodikker kan derfor variere og oppleves forskjellig i mindre organisasjoner. Videre må det tas hensyn til at NAV er en tjenestebasert organisasjon, og overføring av resultatene til produktbaserte organisasjoner kan være begrenset. Studiet fokuserer primært på team og avdelinger, og andre organisatoriske nivåer er ikke inkludert i analysen. NAV opererer gjennom en rekke avdelinger og tjenester som er geografisk spredt over hele landet, og spiller en betydelig rolle i å møte velferdsbehovene til den norske befolkningen.

1.4 Studiets oppbygning

Masteroppgaven er strukturert i seks kapitler, som vises i figur 1. Kapittel 1 har som hensikt å gi en grundig bakgrunn og motivasjon for oppgaven. Dette kapitlet setter oppgaven i en sammenheng og forklarer hvorfor den er relevant og verdifull innenfor sitt fagområde. Videre presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I kapittel 2 vil det bli presentert det teoretiske rammeverket som studien bygger på. Sentrale teorier og konsepter innenfor feltet vil bli grundig utforsket og presentert. Dette bidrar til å etablere en solid teoretisk forankring for forskningen og viser at oppgaven er forankret i relevant faglitteratur. Kapittel 3 vil fokusere på de metodologiske valgene som er tatt i studien, og disse vil bli grundig presentert og begrunnet. Dette kapitlet gir innsikt i forskningsdesignet, datainnsamlingsmetoder og analyseteknikker som er benyttet for å styrke oppgavens troverdighet og gi leseren et tydelig bilde av hvordan forskningen ble gjennomført. I kapittel 4 vil den empiriske analysen bli presentert. Resultatene av analysen vil bli systematisk presentert for å vise hvordan dataene ble behandlet. I kapittel 5 drøftes funnene fra analysen i lys av det teoretiske rammeverket som tidligere ble presentert.

Dette kapittelet gir mulighet til å tolke resultatene og trekke konklusjoner basert på den teoretiske forståelsen. I kapittel 6 blir oppgavens konklusjon og vurderinger presentert. Her oppsummeres hovedfunnene, hvor problemstillingen og forskningsspørsmålene blir besvart oppsummert i korte trekk. Avslutningsvis, i kapittel 7 presenteres videre anbefalinger. Dette omfatter forslag til fremtidig forskning og andre relevante anbefalinger som bygger videre på oppgavens funn og konklusjoner.



Figur 1: oppgavens oppbygning

2.0 Teoretisk perspektiv

Dette kapitlet tar for seg en systematisk og grundig gjennomgang av relevant teori og forskning knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. For å sikre en vellykket og pålitelig forskning er det avgjørende å velge relevante teorier som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene på en grundig og innsiktsfull måte. I denne masteroppgaven har vi gjennomført en grundig litteraturgjennomgang for å identifisere teorier som er mest relevante for å forstå sammenhengen mellom hvilke muligheter og utfordringer en offentlig organisasjon kan møte ved implementering av agile tilnærminger. Valget av teorier, inkludert den agile teorien og innovasjonsteorien, er basert på nøye vurderinger av deres relevans og pålitelighet for vår forskning. Vi har også tatt i betraktning vår egen kompetanse og erfaring innenfor dette området for å sikre at valget av teori er velbegrunnet og pålitelig.

Spesielt har vi fokusert på forskningslitteratur som omhandler agil metode, med særlig vekt på hvordan agile metodikker utfordrer tradisjonell prosjektorganisering. Vi vil undersøke begreper som produkttankegang og agil metodikk, prinsipper og verdier. Videre vil teorien omfatte innovasjon, med fokus på ulike typer innovasjon, ressurser og innovasjonskapasitet. Vi vil også presentere teori knyttet til organisasjonsendring, da dette ofte er en kompleks og utfordrende prosess. Særlig vil vi fokusere på teori knyttet til organisasjoner og team i offentlig sektor, ettersom dette er kjerneområdet for oppgaven. Valget av teori er basert på en helhetlig tilnærming som gir et solid utgangspunkt for å forstå og analysere innsamlede data på en systematisk måte. Ved å benytte oss av relevant teori har vi skapt en solid teoretisk base for

tolkning av våre innsamlede data fra intervjuer, og vi har sikret at teorien har bidratt til økt forståelse av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

2.1 Agil metodikk

2.1.1 Tradisjonelle metoder for prosjektorganisering møter agile metoder

Utviklings- og endringsarbeid utføres ofte gjennom prosjekter. Litteraturen om prosjekter presenterer ulike definisjoner av begrepet, men det er ingen enighet om en universell definisjon (Turner, 2019). Generelt sett kan det hevdes at et prosjekt representerer en tidsbegrenset innsats som har som mål å oppnå et bestemt resultat, og som krever samarbeid fra flere parter som bidrar med en rekke ulike aktiviteter, ressurser og menneskelige ressurser for å fullføre oppgaven (Gido & Clements, 2014; Project Management Institute, 2017; Nesheim, 2022). I de siste årene har prosjektbaserte organisasjoner blitt stadig mer populære i både privat og offentlig sektor (Project Management Institute, 2020). Dette kan forklares ved at mange virksomheter har innsett at deres inntektsbringende aktiviteter utføres gjennom prosjekter. Prosjektformen gir organisasjonen mulighet til å påta seg spesielle arbeidsoppgaver som innovasjon og produktutvikling, og dra nytte av tverrfaglighet gjennom flerfaglige prosjektteam. Dette bidrar til bedre utnyttelse av kompetanse og organisasjonens ressurser (Karlsen, 2021). Samtidig muliggjør prosjektbasert organisering tilpasning til endringer i markedet og raskere respons på spesifikke behov (Bredin & Söderlund, 2011). Det er imidlertid avgjørende å velge en passende tilnærming til prosjektledelse for å sikre vellykket gjennomføring av prosjekter. Metodikk for prosjektledelse organiserer metodene og verktøyene som brukes i prosjektstyring gjennom standardiserte faser eller prosesser. Det finnes to hovedtilnærminger til slike metoder, nemlig planstyrte metoder og agile metoder. Planstyrte metoder følger en tradisjonell fossefallstilnærming, mens agile metoder følger en iterativ og testdrevet tilnærming (Thesing et al., 202). Valget av prosjektledelsesmetodikk kan avhenge av flere faktorer, inkludert prosjektets krav, teamets størrelse og erfaring, organisasjonens kultur, samt bransjens krav og standarder (Conforto et al., 2016).

Offentlige organisasjoner står ofte overfor komplekse og dynamiske prosjekter som krever grundig planlegging, effektiv styring og koordinering for å sikre vellykkede resultater. Disse prosjektene kan variere fra utvikling av nye tjenester til implementering av ny programvare. Imidlertid er det også utfordringer som er unike for offentlig sektor, inkludert endringer i politiske krav og reguleringer, krevende budsjettprosesser og begrensninger i tilgjengelige ressurser (Bredillet & Tywoniak, 2017). For å håndtere disse utfordringene på en effektiv måte,

kan offentlige organisasjoner dra nytte av gode praksiser innen prosjektledelse som tar hensyn til de spesifikke behovene til organisasjonen. Dette inkluderer tilpasning av metoder og teknikker som støtter en fleksibel og innovativ tilnærming, samt investering i kompetanse og en prosjektledelseskultur (Bredillet & Tywoniak, 2017).

Fossefallsmetoden, også kjent som "waterfall-methodology", er en velkjent og tradisjonell tilnærming innen prosjektledelse og betraktes som den tradisjonelle måten å gjennomføre et prosjekt på (Project Management Institute, 2021). Denne metoden følger en lineær og sekvensiell tilnærming til utvikling, der hver fase må fullføres, godkjennes og verifiseres før neste fase kan starte. Ifølge Conforto et al. (2016) og Royce (1970) fungerer fossefallsmetoden best når kravene og målene for prosjektet er klart definert og forventes ikke å endre seg underveis. Modellen passer også godt når det ikke er behov for tett samarbeid med kunden eller sluttbrukerne i løpet av prosjektet, og når prosjektet kan deles inn i klart definerte faser (Conforto et al., 2016). På grunn av sin struktur og kontroll kan fossefallsmetoden også være gunstig når det er begrensede ressurser tilgjengelig for prosjektet (Conforto et al., 2016). Imidlertid har denne metoden også sine ulemper. Metoden gir ikke rom for endringer underveis i prosjektet, noe som kan føre til økte kostnader og tidsbruk (Karlsen, 2021). Videre krever metoden at alle krav og spesifikasjoner er definert på forhånd, noe som kan være utfordrende når det er behov for fleksibilitet i prosjektet (Karlsen, 2021).

For å kompensere utfordringene forbundet med den tradisjonelle prosjektmetoden, har agile modeller blitt utviklet. Begrepet "agilitet" beskrives som "smidig, fleksibel og tilpasningsdyktig" i den norske akademiske ordboken (NAOB). Dette beskriver essensen av det som kalles "agil metodikk" (Boehm, 2002). I 2001 presenterte en gruppe på sytten programvareeksperter, ledet av Fowler og Highsmith (2001), det agile manifestet etter å ha samlet seg i Snowbird, Utah for å diskutere «lette metoder» innen programvareutvikling. Gruppen ble enig om å formulere et felles grunnlag som førte til opplisting av tolv prinsipper og et dokument. Dette dokumentet skiller seg fra andre synspunkter i programvareindustrien og markerer begynnelsen på den agile bevegelsen (Fowler & Highsmith, 2001). I det agile manifestet presenteres det videre fire sentrale verdier som legger vekt på viktigheten av å prioritere visse elementer i utviklingsprosessen. Disse verdiene gir retning og veiledning for den agile tilnærmingen til prosjektledelse og programvareutvikling. Den første verdien vektlegger individ og samhandling fremfor prosesser og verktøy. Dette betyr at det legges stor vekt på betydningen av menneskene som er involvert i utviklingsprosessen og deres evne til å

samarbeide effektivt. En god teamdynamikk og god kommunikasjon anses som avgjørende for suksess. Verdien understreker at selv om prosesser og verktøy er viktige, bør de ikke være det primære fokuset. Den andre verdien setter fokus på funksjonell programvare fremfor omfattende dokumentasjon. Det legges vekt på viktigheten av å levere fungerende programvare som gir verdi til brukerne. Dette betyr ikke at dokumentasjon er irrelevant, men det oppfordres til å finne en balanse mellom utvikling av programvaren og dokumentasjonen rundt den. Den tredje verdien er kundesamarbeid fremfor kontraktsforhandlinger. Dette innebærer at det legges stor vekt på et tett samarbeid med kunden gjennom hele utviklingsprosessen. Aktiv involvering av kunden er nødvendig for å sikre at produktet tilfredsstiller deres behov og forventninger. Den fjerde og siste verdien fremhever reagering på endring fremfor å følge en plan. Dette innebærer at man skal være fleksibel og tilpasningsdyktig i møte med endringer i krav og omstendigheter. Endringer betraktes ikke som en hindring, men som en mulighet til forbedring. Planen bør justeres etter behov for å oppnå best mulig resultater. Kort sagt kan man si at agil metodikk er en spesifikk implementering av agil tilnærming. Metodikker som Scrum eller Kanban gir et konkret sett med regler og retningslinjer for å følge de agile prinsippene, mens agil tilnærming er en bredere tilnærming som omfavner de agile verdiene og prinsippene uten å være bundet til en bestemt metode. (Crispin & Gregory, 2020).

Det Agile manifestet er basert på et ønske om å tilby en alternativ tilnærming til komplekse og dynamiske prosjekter. Det kan forklares som en arbeidsmetode som er utviklet for å tilpasse seg endringer og usikkerhet (Beck et al., 2001; Karlsen, 2021). Komplekse og dynamiske prosjekter preges av høy grad av usikkerhet og endring i både krav og miljø, og kan være utfordrende å planlegge og styre på grunn av sin kompleksitet og mange interessenter. Liu et al. (2021) fremhever at slike prosjekter kan ha et stort antall avhengigheter mellom oppgaver og involvere endringer i krav og mål over tid. Agile-metoder kan være gunstige for å takle disse utfordringene, da de tilbyr en fleksibel tilnærming til prosjektledelse.

Selv om agile og prosjektledelse ofte betraktes som motstridende konsepter, har de faktisk en felles opprinnelse (Jiang et al., 2015). Agil metodikk har vokst frem fra prosjektledelse, og inkorporerer flere av de samme prinsippene og verdiene som tradisjonell prosjektledelse, men med en økt grad av fleksibilitet og interaktivitet (Jiang et al., 2015). Agil organisering starter med etableringen av prosjektbaserte og tverrfaglige team, og videreutvikles ved å gradvis etablere flere tverrfaglige team og støtte fra kjernefunksjoner i organisasjonen. Den agile metodikken egner seg best når kravene og målene for prosjektet/oppgaven er usikre eller kan

endre seg over tid (Schwaber & Sutherland, 2020). Dette er ofte tilfelle i prosjekter som involverer innovasjon eller komplekse problemstillinger som krever en kontinuerlig forståelse av kundens behov og forventninger (Conforto et al., 2016). I tillegg tilbyr tett samarbeid med kunden eller sluttbrukerne en essensiell faktor for å sikre at løsningen er tilpasset deres spesifikke behov og forventninger. Dette samarbeidet muliggjør kontinuerlig tilbakemelding og justering av prosjektets retning, som er avgjørende for å oppnå vellykkede resultater (Schwaber & Sutherland, 2020; Conforto et al., 2016). På denne måten kan teamet tilpasse seg eventuelle utfordringer og behov som kan oppstå i løpet av prosjektet, og dermed bidra til å øke kundetilfredsheten og oppnå en høyere grad av suksess i prosjektet. Som et resultat av dette, kan tett samarbeid mellom teamet og kunden eller sluttbrukerne anerkjennes som en sentral faktor for å oppnå suksess i prosjektledelse (Schwaber & Sutherland, 2020; Conforto et al., 2016). Gjennom å endre fokus fra å kun levere kode til å levere løsninger som effektivt løser kundenes problemer, har det resultert i en mer verdibasert tilnærming til utvikling. Programvaren utvikles med en hensikt om å tilfredsstille kundenes behov og oppnå deres målsettinger.

I tillegg er det viktig å ha et team som er selvorganiserende og har høy grad av faglig kompetanse og erfaring for å kunne utnytte de potensielle fordelene med agil metodikk (Conforto et al., 2016). Det er også viktig å merke seg at det er tilstrekkelige ressurser tilgjengelig for prosjektet for at agil metodikk skal fungere effektivt. Dette inkluderer både økonomiske og menneskelige ressurser, da agil metodikk ofte involverer høy grad av samarbeid og kommunikasjon mellom teammedlemmer og kunder (Conforto et al., 2016). Imidlertid er det viktig å merke seg at agil metodikk også krever mer opplæring og ferdigheter for samarbeid i et tverrfaglig team, slik at prosjektet kan løses effektivt og med mulighet for raske justeringer etter behov (Dybå og Dingsøy, 2009; Highsmith, 2006).

Etter at den agile tilnærmingen ble introdusert i 2001, har den spredt seg til flere bransjer og anvendelser. Dette har ført til fremveksten av flere forskjellige agile metodikker som Scrum, Kanban og Lean. I kontrast til den tradisjonelle metoden, som fokuserer på en detaljert plan for hele prosjektet, oppmuntrer agil metodikk til å bryte prosjektet ned i mindre enheter, kjent som "sprinter", hvor arbeidet planlegges og utføres av et team (Dybå & Dingsøy 2009; Highsmith 2006). Ved å evaluere og justere prosjektplanen regelmessig basert på tilbakemeldinger og nye innsikter, legger teamet til rette for rask tilpasning til endringer i krav eller marked og reduserer risikoen for feil og misforståelser (Larman & Vodde, 2009). På denne måten kan teamet oppnå

høyere kvalitet og effektivitet i arbeidet sitt. Imidlertid kan det være en utfordring for organisasjoner å implementere en spesifikk agil metodikk, da den kan være begrensende og ikke alltid tilpasset organisasjonens unike behov og situasjon. Som et resultat er det avgjørende å ha tilgang til et bredt spekter av verktøy som kan støtte et agilt arbeidsmiljø uavhengig av en spesifikk metodikk (Simmons, 2020). En av de mest grunnleggende verktøyene for å støtte et agilt arbeidsmiljø er sprint- planleggingsverktøy. Disse verktøyene hjelper teamet med å visualisere og organisere arbeidsoppgavene som skal utføres i løpet av en kort tidsperiode (Adams, 2020). Slike verktøy kan være enkle, for eksempel et whiteboard, eller mer avanserte digitale verktøy, som Trello eller Asana.

Retrospektiv verktøy er en type verktøy som brukes i prosjektledelse og teamarbeid for å reflektere over tidligere prosjekter, oppgaver eller hendelser. Disse verktøyene gir en strukturert tilnærming til evaluering av teamets arbeid ved å hjelpe med å identifisere hva som fungerte bra, hva som ikke fungerte bra, og hva som kan forbedres i fremtiden. Typiske funksjoner i et retrospektiv verktøy kan inkludere brainstorming og idegenerering, stemmeavstemning og samarbeidsnotater (Ashrafi et al., 2021). Mural er et eksempel på et retrospektiv verktøy som ofte brukes i ulike workshops for å sette felles retning, visualisere brukerreiser og understøtter åpenhet og samhandling. Dette verktøyet kan støtte et agilt arbeidsmiljø ved å legge til rette for en strukturert tilnærming til retrospektiver og bidra til å identifisere forbedringsområder. Slack er et annet kommunikasjonsverktøy som kan støtte et agilt arbeidsmiljø. Verktøyet understøtter viktige verdier som åpenhet, transparens, deling og flat struktur ved å hviske ut hierarkiet og gi en lav terskel for kommunikasjon mellom teammedlemmer og ledere (Smith & Jones, 2021). Disse verktøyene er ikke begrenset til en spesifikk agil metodikk, og kan brukes av team som ønsker å være mer fleksible og tilpasse prosessen sin etter deres spesifikke behov og situasjon (Smith & Jones, 2021). Verktøyene er heller ikke nødvendigvis eksklusivt knyttet til den agile metodikken, men snarere digitale prosjektledelsesverktøy som kan benyttes for å støtte en agil tilnærming. Det er viktig å velge verktøy som passer organisasjonens unike behov og situasjon, og å være åpen for å eksperimentere og justere prosessen over tid (Lindberg, 2021).

For organisasjoner som finner det vanskelig med å implementere agil metodikk fullt ut, kan de dra nytte av verdiene og prinsippene som ligger bak metodikken. Som tidligere presentert fokuserer det agile manifestet på fire overordnede verdier som gir et rammeverk for å utvikle programvare som løser kundenes problemer og oppfyller deres behov. Prinsippene støtter disse

verdiene. Verdiene og prinsippene har en tett sammenheng og er avhengig av hverandre for å skape en helhetlig tilnærming til utvikling av programvare. Prinsippene gir en mer detaljert forklaring på hvordan verdiene kan implementeres i praksis. Prinsippene beskriver blant annet betydningen av å levere funksjonell programvare med høy kvalitet, regelmessig tilbakemelding fra kunden, selvorganiserende team og kontinuerlig forbedring av prosesser. Det er viktig å merke seg at verdiene og prinsippene ikke er absolutte regler, men heller retningslinjer som kan tilpasses og brukes på ulike nivåer og i ulike områder av organisasjonen. Det betyr at organisasjonen som ønsker å ta i bruk agile metodikker ikke nødvendigvis må følge alle prinsippene og verdiene til punkt og prikke. Hver organisasjon må tilpasse disse konseptene til sin egen kontekst, kultur og mål (Miller & Smith, 2021).

Siden de agile- verdiene og prinsippene er så tett sammenvevd, er det viktig å forstå hvordan de påvirker hverandre. For eksempel kan fokuset på individ og samhandling hjelpe til med å skape selvorganiserende team som kan ta egne beslutninger og samarbeide på en effektiv måte. På samme måte kan kontinuerlig forbedring av prosesser bidra til å levere funksjonell programvare med høy kvalitet, og kundesamarbeid kan hjelpe teamet med å forstå og levere på kundenes behov. Imidlertid er ikke bare de agile-verdiene og prinsippene kun grunnleggende konsepter for agil utvikling, men også en helhetlig tilnærming til utvikling som kan tilpasses og brukes på ulike nivåer og i ulike områder av en organisasjon (Miller & Smith, 2021).

Fossefallsmetoden og agil metodikk har begge sine fordeler og ulemper, og deres anvendelse kan påvirke prosjektets resultat og suksess. Når organisasjoner skal lede prosjekter påvirkes dette av en rekke faktorer som inkluderer fremveksten av agil tilnærming, raskt skiftende markedssituasjoner, teknologisk utvikling, samfunnsmessige faktorer og næringslivet. Imidlertid kan det hevdes at det ikke finnes en enkelt, universell metode for prosjektledelse som passer for alle organisasjoner og prosjekter. Få organisasjoner er fullt utstyrt med en organisasjonsstruktur som fokuserer på autonomi og kundefokus, og ofte befinner de seg et sted mellom fleksibilitet og stabilitet i organisasjonsstrukturen (Johnston & Marshall, 2016). Valget av metode avhenger dermed av en rekke faktorer, som prosjektets kompleksitet, tidshorison, størrelse, krav og ressurser (Kuhrmann et al., 2018). Hybrid metodikk kan derimot være et hensiktsmessig alternativ for organisasjoner som ønsker å dra nytte av begge metodikkene samtidig (Kuhrmann et al., 2018). Ved å kombinere fleksibilitet og tilpasningsevne med struktur og kontroll kan hybride metoder gi en optimal balanse for å takle endringer og usikkerhet i prosjekter. Samtidig må organisasjoner være oppmerksomme på at

bruk av en hybrid metode også kan føre til økt kompleksitet og risiko, og derfor bør hver organisasjon nøye evaluere sine krav og evner før de velger en passende metode for prosjektledelse (Kettunen et al., 2017).

2.1.2 Agil produkttankegang

Produkttankegang er en måte å tenke på som fokuserer på å utvikle og forbedre produkter eller tjenester med hensyn til kundens behov og verdien som produktet eller tjenesten kan gi. En produkttankegang kan også innebære å bruke data og analyse for å forstå brukernes oppførsel og preferanser, og for å identifisere muligheter for å forbedre produktet eller tjenesten ytterligere (Loo, 2021). I agil utvikling er produkttankegangen et rammeverk som brukes for å definere produktets egenskaper, funksjoner og krav. Dette innebærer at produktansvarlige og teamet samarbeider for å skape en produktvisjon og en produktplan som definerer produktet. Disse blir inkludert i produktets tilbakeleggingsplan, som gir en overordnet oversikt over hva som skal leveres og når det skal leveres (Osterwalder et al., 2020).

Agile produktutvikling med produkttankegangen som ramme er en effektiv metode for å levere verdifulle produkter til kunden. Ved å samarbeide med kunden, blir teamet i stand til å utvikle et produkt som tilfredsstiller kundenes behov og gir verdifull funksjonalitet. Denne tilnærmingen bidrar også til å minimere risikoen ved å utvikle funksjoner som ikke er verdsatt av kunden, og å prioritere de mest verdifulle. Det agile rammeverket og produkttankegangen er eksempler på hvordan endringer kan føre til forbedring og innovasjon i produktutvikling (Cohn, 2021).

2.1.3 Agile tverrfaglige team versus tradisjonelle hierarkiske team

For å sikre organisasjonen sin suksess i en stadig kompleks og skiftende virkelighet kan man i sum si at prosjektbasert organisering og prosjektteam er avgjørende (Redin & Söderlund, 2011; Karlsen, 2021). Et team kan forklares som et begrenset antall personer med komplementære ferdigheter som er dedikert til et felles mål og en felles tilnærming, hvor de holder hverandre ansvarlige (Katzenbach & Smith, 1993). Essensen i et team kan hevdes å være forpliktelse, og et team med forpliktelse har større potensial til å fungere som en sterk enhet. I tillegg kan en følelse av forpliktelse også bidra til å redusere konflikter og forbedre kommunikasjonen mellom medlemmene (Redin & Söderlund, 2011).

I tradisjonelle team er det vanlig med en hierarkisk struktur hvor en teamleder har ansvaret for å styre, planlegge og kontrollere både arbeidet og teammedlemmene (Denning, 2016). En

hierarkisk struktur gir klart definerte roller og ansvarsområder, noe som kan øke produktiviteten og hindre forvirring om forventningene til hver enkelt (Mintzberg, 1983).

Med en tydelig leder kan teamet ta raske og effektive beslutninger, spesielt i situasjoner der tidsfrister må overholdes. Videre kan en hierarkisk struktur gi en klar kjede av kommandoer og øke koordineringen av arbeidet i teamet (Mintzberg, 1983). Tradisjonelle hierarkiske team fungerer ofte bra i prosjekter med klart definerte mål og oppgaver, hvor arbeidet kan planlegges og utføres på en forutsigbar måte (Robbins et al., 2017). Dette er typisk tilfellet i prosjekter som involverer bygging av infrastruktur, konstruksjon av bygninger eller produksjon av produkter i stor skala, hvor det er behov for en tydelig arbeidsdeling og kontroll (Schein, 2010). Imidlertid kan hierarkiske strukturer begrense kreativiteten og innovasjonen i teamet, ettersom det er mindre rom for medlemmene til å utforske nye ideer og tilnærminger. En hierarkisk struktur kan også være mindre fleksibel, da beslutninger vanligvis må komme fra toppen av hierarkiet før endringer kan gjøres i teamet (Robbins et al., 2017).

I senere tid har det vært en økning i bruken av agile tverrfaglige team i arbeidslivet (Bocken et al., 2020). Nye innovasjonsmetoder, spesielt innenfor IT og Design Thinking, fremhever arbeid i tverrfaglige team fremfor tradisjonelle hierarkiske team (Robertson & Ivanov, 2020). Dette skyldes i stor grad behovet for å tilpasse seg stadig raskere endringer i markedet og økende kompleksitet i arbeidsoppgaver (García-Sánchez et al., 2019). Agile tverrfaglige team, også kjent som agile cross-functional teams, kan defineres som selvorganiserte eller selvstyrte team (Guzzo & Dickson, 1996). I motsetning til tradisjonelle hierarkiske team, er selvstyrte team preget av en flat struktur hvor teammedlemmene er likeverdige og tar beslutninger i fellesskap (Guzzo & Dickson, 1996).

En flatere struktur fører til at agile team har en mer fleksibel tilnærming til teamarbeid som gir medlemmer mer autonomi (Spinuzzi et al., 2020). Teamene består av individer med forskjellige faglige bakgrunn og perspektiver som kan bidra med ulike ideer og tilnærminger. Medlemmene jobber i iterasjoner, og endringer og tilpasninger kan gjøres underveis, i motsetning til tradisjonelle team der endringer ofte krever endring i hele planen. Dette er noe som kan føre til økt kreativitet, innovasjon og problemløsning (Kirschner & de Bruyckere, 2020).

Videre legger agile team vekt på fleksibilitet og har som mål å være mer smidige og tilpasningsdyktige enn tradisjonelle team. De fokuserer på å levere verdi så raskt som mulig,

ved å unngå lange planleggingsprosesser og bruke hyppigere leveranser for å holde tritt med endringer i markedet og kundens behov (Highsmith, 2004). Teamene baserer seg på medlemmenes autoritet til å ta beslutninger relatert til sitt eget arbeid (Moe et al., 2008). Samtidig har medlemmene i et agilt team selv ansvar for organisering og gjennomføring av eget arbeid. Dette er noe som gir dem mulighet til å styre sin egen arbeidsmengde og dele arbeidet fritt mellom seg basert på behov (Moe et al, 2008).

Ledelsens rolle er å holde teamene ansvarlige, mens teamene selv står ansvarlige for output (Bossert et al., 2018). Agile teams praktiserer ulike metoder for å oppnå adaptive løsninger for komplekse problemer. Disse metodene kan inkludere blant annet sprinter, scrum, Kanban, selvledende team og kontinuerlig kundekontakt (Annosi et al., 2020). Valg av metoder og praksiser vil variere avhengig av konteksten og utviklingsprosessen samt den spesifikke organisasjonen (Sandvik et al., 2022). Agile team er ideelle for prosjekter som krever rask respons på endringer i kravene, eller der det er behov for å eksperimentere og utforske differensierte løsninger (Layman et al., 2019). Agile team kan også være mer egnet i prosjekter som krever kreativitet, innovasjon eller tett samarbeid med kunden. Fordelene med agile team kan først og fremst relatere til økt produktivitet. Agile tverrfaglige team har ofte høyere produktivitet fordi medlemmene i teamet jobber sammen og kan dele kunnskap og erfaringer. På grunn av tverrfagligheten i teamet er det også lettere å kommunisere på tvers av forskjellige fagområder og arbeidsområder. Dette er noe som kan forbedre samarbeidet og redusere muligheten til misforståelser (Layman et al., 2019). Når teammedlemmer med ulik kompetanse og bakgrunn jobber sammen kan dette føre til mer kreativitet og idegenerering. Noe som igjen kan resultere i raskere og mer kontinuerlig innovasjon sammenlignet med tradisjonelle team. Samtidig kan agile tverrfaglige team øke kvaliteten på produkt eller tjenesten som utvikles, ettersom det er flere øyne som ser på problemene og flere perspektiver som tas hensyn til i beslutningsprosessen. Agile tverrfaglige team kan derav være en effektiv arbeidsmetode hvis de er riktig strukturert og styrt (Layman et al., 2019). Agile organisasjonsstruktur kan føre til silotenkning for de produktorgansierte tverrfaglige teamene (Zimmermann et al., 2019). Silotenking brukes for å beskrive en organisasjons eller enkeltperson tendens til å fokusere på en spesifikk del av prosessen eller problem, uten å ta hensyn til helheten. Dette kan oppstå lettere i agile organisasjoner fordi teamene eier sitt eget produkt og får ofte kun fokus på sitt produkt og teamets mål. Teamene må derimot ha fokus på både sitt og organisasjonens mål og evne til å samarbeide med andre team i organisasjonen (Baumann 2016).

Det er imidlertid viktig å forstå at implementeringen av agile tverrfaglige team kan være en kompleks prosess som krever endringer i organisasjonsstrukturen og kulturen, samt endringer i rollefordelingen i organisasjonen (Leffingwell, 2018; Källstrand & Ljungberg, 2019). Dette er noe som kan resultere i store endringer for organisasjonen og misnøye blant ansatte og ledelse. Agile metodikker fokuserer på selvstyrte team som samarbeider tett og tar ansvar for å levere verdifulle resultater til kundene. Dette kan føre til at tradisjonelle hierarkiske strukturer og roller i organisasjonen kan bli endret (Källstrand & Ljungberg, 2019). For å lykkes med å implementere agile tverrfaglige team, må organisasjonen være villig til å gi teamene tilstrekkelig støtte og ressurser, samt å tilpasse seg endringer som kan oppstå underveis (Majchrzak et al., 2020). Tverrfaglige team kan noen ganger ha uklare ansvarsområder og oppgaver, som kan føre til forvirring og misforståelser. Når teammedlemmer med ulik bakgrunn og erfaring jobber sammen, kan det oppstå konflikter på grunn av forskjellige synspunkter eller tilnærminger til problemet. Videre kan det hende at teamet mangler ekspertise på visse områder, og dette kan føre til at noen oppdager at det tar lengre tid eller ikke blir løst optimalt.

For ansatte som er vant til tradisjonelle hierarkiske strukturer og roller, kan overgangen resultere i misnøye. Endringer i rollefordelingen og det økte fokuset på teambasert arbeid kan bety at ansatte ikke lenger har en klar forståelse av hva som forventes av dem, og noen kan oppleve usikkerhet og motstand mot endringen (Wang et al., 2018). Videre kan nye rollefordelinger føre til at ansatte får en bredere forståelse av virksomheten og de nye arbeidsprosessene, da de får mulighet til å jobbe på tvers av ulike avdelinger og team (Sutherland & Sutherland, 2014). Dette kan føre til økt kunnskapsdeling og samarbeid på tvers av organisasjonen. Samtidig kan det føre til en større følelse av samhørighet og fellesskap. Organisasjoner som ønsker å bruke den agile metoden bør sørge for å ha klare ansvarsområder, god kommunikasjon og et balansert team med nødvendig ekspertise og kompetanse. I sum viser forskning at agile tverrfaglige team kan være en verdifull tilnærming for organisasjoner som ønsker å øke innovasjon, effektivitet og engasjement blant de ansatte. Men det krever en omfattende forståelse av hvordan smidige prinsipper fungerer sammen med tverrfaglige team, og hvordan dette kan implementeres på en effektiv måte i organisasjonen (Leffingwell, 2018; Majchrzak et al., 2020).

Det er viktig å merke seg at valget mellom tradisjonelle hierarkiske team og agile team ikke er en "enten-eller beslutning". I noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å kombinere elementer

fra begge tilnærmingene for å oppnå best mulig resultat. Hybride team er en kombinasjon av hierarkiske og selvstyrte strukturer, hvor teamet har en tydelig leder, men også gir rom for medlemmene til å ta beslutninger og bidra til teamets suksess (Nembhard & Edmondson, 2006). Hybride team kan gi det beste fra begge verdener, med klare ansvarsområder og retning fra en leder samtidig som det er mulig for medlemmene å delta og påvirke arbeidet. Dette kan være gunstig i situasjoner som krever både stabilitet og fleksibilitet, for eksempel innenfor teknisk utvikling eller prosjektledelse. Ulempene med hybride team kan være at det kan være utfordrende å etablere en balanse mellom lederens autoritet og medlemmenes innflytelse. Det kan også være krevende å opprettholde en felles retning og motivasjon for teamet når det er ulike nivåer av involvering og ansvar (Nembhard & Edmondson, 2006).

Samlet sett er valget av teamstruktur avhengig av situasjonen og oppgaven som skal utføres. Tradisjonelle hierarkiske team kan være effektive i situasjoner som krever klare ansvarsområder og strukturert arbeid. Selvstyrte team kan være egnet for oppgaver som krever innovasjon og samarbeid. Hybride team kan være et kompromiss mellom de to, og kan være gunstig i situasjoner som krever både stabilitet og fleksibilitet. Det er viktig å velge en teamstruktur som er tilpasset organisasjonens oppgaver, samtidig som det tar hensyn til teammedlemmenes styrker og svakheter (Katzenbach & Smith, 1993).

2.2 Innovasjon

2.2.1 Bakgrunn

Innovasjon har gjennom historien blitt underlagt ulike tolkninger og definisjoner. En av de tidligste formuleringene ble fremsatt av Schumpeter (1934), som beskrev innovasjon som nyskapende ideer som ikke tidligere har blitt brukt, og deres rolle i å bidra til økonomisk utvikling. Innovasjon Norge definerer innovasjon som en ny vare, tjeneste, produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er introdusert i markedet for å skape økonomiske verdier. Slik kan innovasjon forstås som skapelsen av noe nytt som har verdi. Innovasjon omfatter ikke bare bruken av ny teknologi, men også å finne bedre muligheter og oppdage nye markeder. Innovasjon kan fremme økonomisk vekst, forbedre tjenester som helse og utdanning samt imøtekomme sosiale behov og stimulere til refleksjon rundt forbedring av arbeidsmetoder (Tidd & Bessant, 2018).

Ifølge Tidd & Bessant (2018) kan innovasjon deles inn i fire dimensjoner. Disse dimensjonene inkluderer produktinnovasjon, som tar hensyn til endringer i produktet eller tjenesten tilbys av

organisasjonen, prosessinnovasjon, som omhandler endringer i måten produktene eller tjenestene produseres og leveres, posisjoninnovasjon, som bygger på endringer i konteksten hvor produktene eller tjenestene introduseres, og paradigme innovasjon, som omhandler endringer i underliggende modeller for hva organisasjonen gjør.

Mens produktinnovasjon fokuserer på utvikling av nye eller forbedrede fysiske produkter, har tjenesteinnovasjon en mer abstrakt og immateriell natur. Tjenester kan defineres som aktiviteter, fordeler eller tilfredsstillelse som en part tilbyr en annen. Tjenesteinnovasjon handler derfor om å skape nye eller forbedrede måter å levere tjenester på, for å øke kundeverti og skape en konkurransefordel (Rønning, 2021). Tjenesteinnovasjon kan innebære å identifisere nye tjenester som svarer på endrede brukerbehov eller trender i markedet, eller å forbedre eksisterende tjenester ved å gjøre dem mer brukervennlige, tilgjengelige eller effektive (Lusch & Nambisan, 2015). En viktig del av tjenesteinnovasjon er å forstå kundens behov og ønsker, og å engasjere seg i kontinuerlig brukerforskning og testing for å sikre at tjenesten er relevant og verdifull for brukeren (Pedersen, 2005).

2.2.3 Brukerdrevet innovasjon

Brukerdrevet innovasjon er en tilnærming til innovasjon som fokuserer på å involvere brukere i utviklingen av nye produkter, tjenester eller løsninger. Tanken bak brukerdrevet innovasjon er at brukerne ofte har verdifull innsikt og kunnskap om hva som vil fungere best for dem og deres behov (DOGA). Brukerdrevet innovasjon kan bety ulike ting i ulike sammenhenger. Noen ganger betyr det at brukere blir aktivt involvert i hele innovasjonsprosessen, fra idégenerering til utvikling, testing og lansering av produktet eller tjenesten (DOGA). Andre ganger kan det bety at brukere blir spurt om tilbakemeldinger eller innspill på et allerede eksisterende produkt eller tjeneste.

Det finnes ulike metoder for å implementere brukerdrevet innovasjon, som for eksempel bruk av brukergrupper, intervjuer, spørreundersøkelser, observasjon og prototyping. Metoden som velges, avhenger av hva som passer best for den spesifikke innovasjonsprosessen og konteksten den skal brukes i (Selden & MacMillan 2006). Brukerdrevet innovasjon kan ha flere fordeler, som å øke sannsynligheten for at produktet eller tjenesten vil bli godt mottatt av brukerne, forbedre brukeropplevelsen, øke lojaliteten til produktet eller tjenesten og øke sannsynligheten for suksess på markedet (Selden & MacMillan 2006).

2.2.4 Digital innovasjon

Digital innovasjon refererer til utviklingen og anvendelsen av nye og transformative digitale teknologier, metoder, prosesser eller forretningsmodeller for å skape økte verdier, endre eksisterende praksiser og skape nye muligheter i ulike sektorer og industrier (Westerman et al., 2014). Digital innovasjon kan omfatte en rekke områder, som for eksempel kunstig intelligens, blokkjede, skytjenester, Internet of Things (IoT), Big data, virtuell og utvidet virkelighet, og mer (Kohli & Melville 2017). Digital innovasjon kan ha forskjellige formål, som å forbedre eksisterende produkter, tjenester eller prosesser, skape nye forretningsmodeller, endre forholdet mellom kunder og leverandører, skape nye markeder, forbedre effektiviteten og produktiviteten, styrke kundelojalitet, og bidra til bærekraftig utvikling. Det kan også påvirke arbeidsstyrken, kreve nye ferdigheter og kompetanser, og reise spørsmål om etikk, personvern og sikkerhet (Kohli & Melville 2017).

Digital innovasjon er ofte drevet av en kombinasjon av teknologisk modenhet, økonomiske og sosiale faktorer, brukerbehov og etterspørsel, samt evnen til å tenke nytt og utfordre eksisterende normer og praksiser. Det er en dynamisk og kontinuerlig prosess som krever å være oppmerksom på endringer i teknologi og samfunn, og tilpasse seg for å utnytte muligheter og møte utfordringer i den digitale verden (Kohli & Melville 2017). Digital teknologi har endret måten vi jobber på, og i dagens digitale tidsalder er digital innovasjon avgjørende for organisasjonens overlevelse og suksess (Papagiannidis & Li, 2020). Forskning viser at organisasjoner med høy innovasjonskapasitet også har en høy grad av digital innovasjon (Gouveia et al., 2019; McKinsey & Company, 2021; Cao et al., 2020). En studie fra 2017 av Carayannis og Campbell argumenterer for at digital innovasjon kan bidra til å forbedre innovasjonskapasiteten ved å øke organisasjonens evne til å samle inn og analysere data, automatisere prosesser, redusere kostnader og levere mer effektive tjenester og produkter (Carayannis et al., 2017).

2.2.5 Offentlig innovasjon

Digital transformasjon er svært viktig, også i offentlig innovasjon. Offentlig innovasjon viser til utvikling og implementering av nye ideer, teknologier, prosesser eller tjenester for å forbedre offentlige tjenester og løse samfunnsproblemer på en mer effektiv måte (OECD 2023). Det er en nødvendighet for offentlige organisasjoner å være innovative for å kunne tilby bedre tjenester og tilfredsstillende de stadig økende kravene og forventningene fra samfunnet.

Offentlig innovasjon kan omfatte alt fra bruk av teknologi for å forbedre tjenesteleveransen til endring av politiske systemer og strukturer for å øke effektiviteten og inkluderingen (Rønning, 2021). Det kan også omfatte nye måter å samarbeide med andre organisasjoner og grupper på, som å samarbeide med private selskaper, ideelle organisasjoner, akademikere eller innbyggere i utviklingen av tjenester eller politikk (Rønning, 2021). Offentlig innovasjon krever ofte en kultur for åpenhet, samarbeid og risikotaking for å stimulere til kreativitet og utvikling av nye ideer (Rønning, 2021). Det krever også effektiv planlegging, styring og evaluering for å sikre at innovasjonen faktisk fører til ønsket forbedring i tjenestene og samfunnet som helhet. I dagens komplekse og stadig skiftende samfunn er offentlig innovasjon avgjørende for å løse de komplekse samfunnsutfordringene vi står overfor, fra klimaendringer til helseutfordringer og økonomisk ulikhet (Rønning, 2021).

2.2.6 Ressurser

I alle former for innovasjon er tekniske ressurser essensielt for å kunne innovere. For å oppnå suksess i innovasjon er det nødvendig å ha tilgang til tekniske ressurser som ansatte, utstyr, kunnskap og kapital, samt evnen til å administrere og tilpasse disse ressursene (Tidd & Bessant, 2018). I en forretnings- og organisatorisk kontekst er ressurser avgjørende for å nå mål og utføre aktiviteter. Albrecht, Bredahl og Marty (2018) definerer ressurser som faktorer som er nødvendige for å oppnå mål eller utføre aktiviteter (Albrecht et al., 2018). Disse kan inkludere ansatte, utstyr, arbeidsplasser eller kapital. Å være oppmerksom på tilgjengelige ressurser og utnytte dem best mulig, er derfor avgjørende for organisasjoners suksess. Organisasjonsressurser påvirker også "organisasjonens engasjement-klima", som kan påvirke jobbengasjementet hos ansatte. Samtidig fungerer organisasjonsressurser som støtte for enkeltpersoner og grupper/team for å hjelpe dem både atferdsmessig og holdningsmessig, samt motivere dem. Organisasjonens mål og potensielle effekter anses også som en organisatorisk ressurs (Albrecht et al., 2018).

Om en organisasjon skal kunne utnytte muligheter i markedet og tilpasse seg endringer må de har gode organisatoriske ressurser, i tillegg til å være smidige, fleksible og har høy innovasjonsevne (Ployhart & Turner, 2014). En organisasjons evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, miljøkontekster og trusler/muligheter i markedet, anses også som en kritisk egenskap hos konkurransedyktige og vellykkede organisasjoner (Huber, 2011).

Ressurser spiller en avgjørende rolle i å støtte innovasjon og å tilpasse seg endringer i en agil organisasjon. Agile krever en fleksibel og smidig tilnærming, som krever at organisasjoner har tilstrekkelige ressurser og at de kan fordele ressursene riktig for å støtte både kortsiktige og langsiktige mål (DeLone & McLean, 2016). Å ha tilstrekkelige ressurser, som inkluderer menneskelige-, finansielle-, teknologiske- og informasjonsressurser, gir organisasjonen muligheten til å utvikle og implementere nye produkter og tjenester raskere og mer effektivt (Wilden et al., 2013). Å ha den riktige kombinasjonen av ressurser og ferdigheter er også avgjørende for å oppnå agile arbeidsmetoder, da det krever at organisasjonen er i stand til å tilpasse seg endringer i markedet, teknologien og kundenes behov på en effektiv måte (Wadhwa et al., 2018). Derfor er det viktig for organisasjoner å identifisere de riktige ressursene og investere i utvikling av dynamiske ferdigheter for å øke organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer og oppnå suksess i en Agile og innovativ forretningskontekst. Flere organisasjoner har ikke nok ressurser tilgjengelig når de skal drive frem innovasjon og utvikling. Nivået av hvor mye ressurser en trenger varierer ut ifra hvilket arbeid en driver med. Det er derfor blitt svært vanlig med konsulenter i ulike former (IKT Norge 2022). Også i offentlig sektor brukes det konsulenter for å drive frem innovasjon. Offentlige virksomheter kan dra nytte av å bruke konsulenter som en ressurs for å drive utvikling i takt med det private markedet (Lanestedt, 2022). Det krever imidlertid en balansert tilnærming der den interne kompetansen ikke forsvinner.

2.2.7 Innovasjonskapasitet

Innovasjonskapasitet kan defineres som en bedrifts evne til å organisere seg for innovasjon og gjenta denne egenskapen igjen og igjen. Dette er bedriftens innovasjonspotensial, som påvirkes av faktorer som organisasjonsstruktur, teknologistyring, visjon og strategi, organisatorisk intelligens, kompetanse, økonomi, kreativitet og kultur (Lawson & Samson, 2001; Börjesson & Elmquist, 2011). Innovasjonsevne er en organisasjons evne til å tilegne seg kunnskap og utnytte den til å utvikle innovasjonskapabiliteter. Innovasjonskapabilitet henviser til dyktighet og kan ses på som en synonym for kapasitet. Basert på denne forståelsen, kan begrepene innovasjonsevne, innovasjonskapabilitet og innovasjonskapasitet anses som henvisende til samme konsept (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Lawson & Samson, 2001).

Innovasjonskapasitet kan gi bedrifter en bedre mulighet for å utvikle nye teknologier og ideer som kan føre til økonomisk vekst og konkurransefordeler (Tiwana, 2002). Dynamiske ferdigheter og komplementære ferdigheter er to viktige faktorer som påvirker en bedrifts

innovasjonskapasitet. Dynamiske ferdigheter har blitt anerkjent som en viktig faktor for å opprettholde konkurranseevne og øke innovasjonsevnen i organisasjoner. Forskning har vist at organisasjoner med høye nivåer av dynamiske ferdigheter er bedre rustet til å håndtere endringer og utfordringer i en stadig mer kompleks og skiftende forretningsverden. Videre er det funnet at dynamiske ferdigheter kan bidra til å skape organisatorisk læring og økt evne til å utnytte kunnskap og ressurser på en effektiv måte (Teece, 2014). Samtidig er det en sentral del av bedrifters evne til å skape verdiskapning og oppnå konkurransefortrinn. Disse ferdighetene er basert på tre hovedelementer: sanse, gripe og transformere (Wilden et al., 2013). Sanse refererer til evnen til å oppdage og forstå endringer i markedet og kundenes behov, samt å identifisere muligheter for forbedring. Gripe refererer til evnen til å håndtere og utnytte de tilgjengelige ressursene og mulighetene på en effektiv måte, inkludert både menneskelige og materielle ressurser. Transformere refererer til evnen til å omskape og omorganisere bedriftens ressurser for å skape nye produkter, tjenester og forretningsmodeller som svarer på markedets behov. Samlet gir disse ferdighetene bedriften mulighet til å oppnå innovasjon og utvikling av varige konkurransefortrinn (Wilden et al., 2013). Med økt fokus på innovasjon og endring i dagens forretningsverden, har dynamiske ferdigheter blitt stadig viktigere for organisasjoners suksess og overlevelse på lang sikt (Wilden et al., 2013).

Komplementære ferdigheter, på den annen side, er ferdigheter som supplerer og forsterker andre ferdigheter og gjør dem mer verdifulle i en arbeidskontekst (Autor et al., 2003). Disse ferdighetene er nødvendige for å utføre en jobb på en effektiv måte og kan forbedre den totale arbeidsytelsen. Forskning har vist at arbeidstakere som har en kombinasjon av tekniske og menneskelige ferdigheter, inkludert kommunikasjon, teamarbeid, problemløsning og kreativ tenkning, er mer verdifulle for organisasjoner og har større suksess i karrieren sin (DeFillippi & Arthur, 1994).

Endelig, er engasjement blant ansatte viktig for god innovasjonskapasitet. Flere forskere har undersøkt sammenhengen mellom ansattes engasjement og innovasjonsresultater i bedrifter (Bakker, 2011). Studier viser at når ansatte er mer engasjert, er de mer tilbøyelige til å ta initiativ til å bidra med nye ideer og involvere seg i innovasjonsprosessen. Dette kan resultere i bedre innovasjonsresultater, inkludert forbedringer i produktkvalitet og reduksjon i produksjonskostnader (Duraisamy et al., 2015). Videre i artikkelen til Duraisamy et al. (2015) nevner de at forskere påpeker at bedriftsledere bør legge til rette for et arbeidsmiljø som fremmer ansattes engasjement, for eksempel gjennom positive tilbakemeldinger, involvering i

beslutninger og gi ansvar og frihet til å ta beslutninger. Ved å gjøre dette kan bedriftsledere oppmuntre til økt innovasjon og bidra til å styrke selskapets konkurransevne og suksess på lang sikt (Duraisamy et al., 2015). Samlet sett indikerer forskningen rundt temaet at ansattes engasjement kan ha en positiv innvirkning på innovasjon og produktivitet på arbeidsplassen. Engasjerte ansatte er mer motiverte, involverte og produktive enn ikke-engasjerte ansatte, og kan ta initiativ til å bidra med nye ideer og involvere seg i innovasjonsprosessen (Bakker et al., 2010; Hakanen et al., 2006; Demerouti et al., 2015; Saks, 2006).

2.2.8 Sammenheng mellom agil og innovasjonskapasitet

Innovasjonskapasitet og Agile er to begreper som stadig oftere kobles sammen for å skape en mer fleksibel og innovativ organisasjon (Huang & Wang, 2021). Kort oppsummert refererer Innovasjonskapasitet til evnen til å skape og implementere ny teknologi, produkter og tjenester. Agile, derimot, refererer til en metodikk for å utvikle og implementere teknologi og produkter på en fleksibel måte. Dette gjør det mulig å tilpasse seg endringer i markedet og kundenes behov (Wadhwa et al., 2018). Begge begrepene er tett knyttet til hverandre, og ved å kombinere dem kan organisasjoner få betydelige fordeler. Agile arbeidsmetoder fokuserer på å være fleksibel og tilpasningsdyktig for å møte endringer, mens innovasjon fokuserer på å skape nye produkter, tjenester eller prosesser som kan gi organisasjonen en konkurransefordel (Carmeli et al., 2011; Drejer, 2004; Hoegl et al., 2006; Sosna et al., 2010).

Forskning viser at innovasjonskapasitet er en nøkkelkomponent i utviklingen av en agil organisasjon. En studie fra 2018 av Wadhwa og Saxena fant at organisasjoner med høy innovasjonskapasitet også hadde en høy grad av Agile-praksis. Videre viste studien at innovasjonskapasiteten påvirket Agile-utførelsen ved å skape en kultur for kontinuerlig forbedring og læring, samt bidra til å identifisere og prioritere de mest verdifulle funksjonene og kravene for å utvikle et produkt eller en tjeneste (Wadhwa et al., 2018). En studie fra 2017 av Want et al. Viser at forholdet også går andre veien, hvor agile støtter innovasjonskapasitet. Forfatterne fant at agil metodikk, spesielt Scrum-rammeverket, kan bidra til å øke innovasjonskapasiteten ved å skape en kultur for eksperimentering og læring, og ved å fokusere på å levere verdi til kunden gjennom iterativ utvikling (Sutherland & Schwaber, 2018). En annen studie fra 2018 av Cao og Ramesh fant at suksessen til Agile-metodikken avhenger av organisasjonens evne til å støtte kreativ tenkning og samarbeid for å utvikle innovative løsninger (Brocke et al., 2020; Cao et al., 2018). Dette krever en kultur for kontinuerlig forbedring og innovasjon, en fleksibel ledelsesstil og et robust system for kommunikasjon og

samarbeid mellom team og avdelinger (Tidd et al., 2018; Marx et al., 2019; Edmondson et al., 2014; Huang et al., 2021).

For å maksimere synergien mellom innovasjonskapasitet og Agile, krever det en kultur som støtter kontinuerlig forbedring, eksperimentering og innovasjon. En studie fra 2018 av Sauer og Krcmar argumenterer for at en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring må støttes av en fleksibel og åpen ledelsesstil, samt et robust system for kommunikasjon og samarbeid mellom team og avdelinger (Sauer et al., 2018). Det er også viktig å merke seg at innovasjonskapasitet og Agile-metodikk ikke er en "one size fits all" løsning, og at en tilpasset tilnærming må tilpasses organisasjonens spesifikke behov og kontekst. En studie fra 2018 av Tidd og Bessant argumenterer for at det å skape en innovativ organisasjon krever en dyp forståelse av organisasjonens eksisterende evner og kultur, samt en grundig evaluering av de eksterne faktorene som påvirker organisasjonen (Tidd et al., 2018).

I sum viser forskning at innovasjonskapasitet og Agile er tett sammenkoblet, og at det å utvikle en organisasjon med høy grad av begge kan bidra til å skape en mer fleksibel og innovativ organisasjon. En helhetlig og tilpasset tilnærming, samt en kontinuerlig investering i teknologi, kompetanse og kultur, kan bidra til å utvikle en organisasjon som er i stand til å tilpasse seg endringer og kontinuerlig forbedre seg selv (Pereira et al., 2021).

2.3 Organisasjonsendring

Når organisasjoner velger å implementere agil metodikk kan dette karakteriseres som en organisasjonsendring. Begrepet "endring" er et svært bredt og allment begrep som kan ha ulike definisjoner avhengig av sammenhengen det brukes i. I organisasjonsutvikling og ledelse kan ulike teoretikere og praktikere ha bidratt til å definere og utvikle begrepet, inkludert Kurt Lewin (1890), John Kotter (1947) og William Bridges (1933). Sammenfattende kan man si at en endring refererer til en viktig og grunnleggende utvikling i organisasjoner (Smith, 2021). Organisasjonsendring kan beskrives som bevegelsen fra en nåværende situasjon til en ønsket fremtidig situasjon, og representerer en utfordrende prosess for mange organisasjoner (Hill & Jones, 2001). Evnen til å tilpasse seg endringer effektivt er nøkkelen til overlevelse for organisasjoner (Gareis, 2010). Denne evnen krever en forbedring i håndteringen av kompleksiteten i omgivelsene, som kan resultere fra globalisering, økonomiske kriser,

teknologiske innovasjoner, og et konkurrerende forretningsmiljø som krever responsivitet til endringer (Zafar & Naveed, 2014). Endringer kan kategoriseres som omfattende endringer, for eksempel digitale transformasjoner og radikale endringer, samt inkrementelle endringer (Osborne & Brown, 2005).

2.3.1 Kompleks og krevende prosess

Organisatoriske endringer hvor veletablerte strukturer og prosesser forsvinner kan for mange ansatte oppfattes som dramatisk og negativt. Det kan blant annet påvirke deres ansvarsområder og arbeidsoppgaver, og samtidig ha innvirkning på den psykologiske tryggheten blant dem (Kirkhaug 2017). Psykologisk trygghet viser til en følelse av trygghet og støtte i arbeidsmiljøet (Kaufmann og Kaufmann 2015). Hvis denne tryggheten ikke er på plass, kan det resultere i negative holdninger og lav motivasjon blant de ansatte. I tillegg kan det ha negative helseeffekter som utbrenthet, økt sykefravær og usikkerhet om den ikke blir ivaretatt under slike endringsprosesser (Saksvik et al., 2007). Hvis ledelsen derimot ivaretar psykologisk trygghet og gjensidig tillit, samt inkluderer de ansatte gjennom hele endringsprosessen, kan dette resultere i at det skapes resiliens hos de ansatte, med andre ord motstandsdyktighet (Rangachari & Woods 2020).

Organisatoriske endringer kan ha stor innflytelse på kultur og arbeidsmiljø i en bedrift (Kirkhaug, 2017). Organisasjonskultur kan defineres som fellesskap blant medlemmene i organisasjonen og deres verdigrunnlag, samt hvordan de uttrykker sin identitet, visjon og misjon (Bang 2013). En av hovedgrunnen til å fokusere på organisasjonskulturen internt i organisasjonen, er knyttet til antakelsen om at den kan være en avgjørende faktor for å oppnå suksess. Tidligere forskning har avdekket ulike typer kulturer i forskjellige organisasjoner, og det er funnet et grunnlag for å hevde at organisasjoner med sterk kultur, som samler medarbeider i fellesskap og gir dem en opplevelse av tilhørighet, kan være vesentlig for organisasjonens suksess. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2007) har også flere studier indikert at det er en klar sammenheng mellom en sterk og robust organisasjonskultur – preget av et høyt tillitsnivå mellom ledere og ansatte, og blant ansatte seg imellom (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisatoriske endringer kan i mange tilfeller påvirke kulturen i stor grad. For å unngå at organisasjonen blir preget av utilfredse og usikre ansatte, kreves det en betydelig grad av legitimitet og varsomhet fra de som er ansvarlige for å iverksette endringer i organisasjonen, som påpekt av Kirkhaug (2017).

En endring vil dermed kunne påvirke kulturen i organisasjonen på ulike måter, avhengig av hva som endres og hvordan endringen implementeres. Noen endringer vil kunne styrke eller endre organisasjonskulturen positivt, mens andre endringer kan føre til negative effekter på kulturen. Endringer som ikke blir tilstrekkelig kommunisert til de ansatte, kan skape usikkerhet og misnøye. Dette kan resultere i en svekket tillit til ledelsen blant de ansatte, og bidra til utviklingen av en uønsket “ukultur” (Kirkhaug, 2017). En slik situasjon kan for eksempel oppstå når de ansatte opplever at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om pågående endringer, noe som kan føre til følelser som frustrasjon og usikkerhet. Generelt sett kan organisatoriske endringer påvirke kulturen på ulike måter, og det er av stor betydning at endringsprosesser håndteres på en måte som er i overensstemmelse med organisasjonens verdier og visjon, samtidig som de tar hensyn til de ansattes behov og perspektiver (Kirkhaug, 2017).

Tidligere forskning har vist at endringer som gjennomføres på en god måte, kan føre til positive endringer i organisasjonskulturen (Lundy og Cowling 1996). Ifølge Lundy og Cowling (1996) kan endringer føre til at organisasjonen blir mer fleksibel og tilpasningsdyktig, og dette kan igjen føre til en mer positiv kultur. Det er derfor essensielt at organisasjoner tar hensyn til kulturen når de gjennomfører endringer. Det er viktig å involvere ansatte i endringsprosessen og gi dem tilstrekkelig informasjon om endringene som skal gjennomføres. På denne måten kan det bidra til å skape en positiv kultur og forhindre “ukultur” i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011).

Endringer i organisasjoner er en kompleks og krevende prosess, og ansattes motstand og reaksjon kan være en avgjørende faktor (Zafar & Naveed 2014). Motstand er en naturlig reaksjon når organisasjoner går fra det kjente til det ukjente og varierer i intensitet avhengig av type og implementering av endringen (Burke 2008). Kommunikasjon spiller en viktig rolle i håndteringen av motstand, da mangel på korrekt informasjon kan føre til spørsmål og usikkerhet hos ansatte om hvordan endringen vil påvirke dem. Hvis ledere ikke evner å besvare disse spørsmålene, kan dette redusere produktiviteten og viljen til å endre hos de ansatte (Zafar & Naveed 2014). Mangel på informasjon kan også være en barriere for gjennomføringen av endringen og kan føre til mislykkede endringsprosjekter.

2.3.2 Ulike tilnæringer for organisasjonsendringer

Det finnes ulike tilnæringer som kan benyttes for endring i organisasjoner. Zafar & Naveed (2014) viser til tre tilnæringer i sin artikkel. Den første tilnærmingen er “styrt endring” som innebærer at endringen drives fra toppledelsen i organisasjonen og er dermed avhengig av autoritet, overtalelse, samt ettergivenhet fra de ansatte. Det er en svært begrenset og krevende prosess, og kan skape motstand. «Planlagt endring» er en populær tilnærming til endringsledelse, hvor endringen kan oppstå fra alle nivåer i organisasjonen, men blir støttet av toppledelsen til slutt. Dette er en fleksibel og deltakende tilnærming til endring i organisasjoner. “Veiledet endring” er den tredje tilnærmingen til endring som Zafar & Naveed (2014) beskriver. Det er en gradvis og fremvoksende prosess for endring, som kan starte hvor som helst i organisasjonen. Den er gjerne godt planlagt, strukturert og kommunisert, og her legges fokuset på engasjementet til ansatte og deres bidrag til organisasjonsendringen. Ved å implementere endringen gradvis øker det sannsynligheten for at de ansatte får tid til å tilpasse seg endringene og bli kjent med dem. Dette vil kunne bidra til å redusere motstanden mot endringen, samt øke sjansene for suksess (Zafar & Naveed, 2014).

2.3.3 Motstand til endringer

Ifølge Kotter og Schlesinger (1979) er motstand mot endringer en unngåelig faktor i enhver endringsprosess. Dette skyldes at de ansatte i mange tilfeller har begrenset påvirkning på selve endringsprosessen, samtidig som de ofte mangler en fullstendig forståelse av de potensielle gevinstene og fordelene kan medføre for organisasjonen. Motstand kan også oppstå fra de ansatte på grunn av manglende kunnskap eller ferdigheter til å tilpasse seg endringen. Dersom de ansatte ikke har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å levere forventede resultater for fremtidige prosjekter, kan dette påvirke negativt på gjennomføringen av endringen (Zafar & Naveed, 2014).

Mellomledere har ofte en betydelig rolle i omstillings- og endringsprosesser (Hersey & Blanchard, 1993). De skal blant annet videreformidle informasjon, implementere endringer og gi kontinuerlig støtte til sine egne medarbeidere, samtidig som de selv gjennomgår endringer. Mellomledere kan også påvirke ansattes holdninger og atferd gjennom god kommunikasjon og opplæring. (Bryant & Stensaker, 2011). Mellomledere står dermed i en utfordrende og presset rolle, ettersom at det er klare forventninger av medarbeiderne om at mellomlederen alltid skal

støtte deres beslutninger og meninger fra toppledelsen. Toppledelsen forventer derimot at mellomlederen opprettholder lojalitet i henhold til deres beslutninger (Bryant & Stensaker 2011). En mellomleder kan virke som en pådriver for endring, men også en bremse for endringen (Guth & Macmillan, 1986). Ifølge forskningslitteraturen viser den mange eksempler på hvordan mellomledere skal bidra positivt til organisasjonsendringen, slik at den blir en suksess. Den viser imidlertid studier hvor mellomlederen har negative bidrag og motstand til endringsprosesser (Balogun, 2003). Denne påstanden er støttet opp av en studie utført av Guth og Macmillan (1986), hvor de la frem situasjoner hvor mellomledere drev aktivt med motstand og sabotering for å hindre implementering av endringsprosessen, oftest på bakgrunn av frykt og usikkerhet (Guth & Macmillan 1986). Ifølge Johnson og Rohman (1989) kan det derav være selve organisasjonen som begrenser mellomlederne når det gjelder implementering av endringer. Denne påstanden kan støttes av Balogun (2003), som legger frem at slike begrensninger/motstand er oftest knyttet til organisatoriske forhold hvor mangel på tid, kommunikasjon og støtte fører til at mellomlederne kan møte uunnværlige utfordringer gjennom endringsprosessen.

Kort oppsummert kan manglende støtte og kommunikasjon fra toppledelsen, mellomledere og en mindre hensiktsmessig organisasjonsstruktur kan derav bidra til motstand hos de ansatte (Zafar & Naveed, 2014). I verste fall kan dette resultere til at ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet sitt. I tillegg kan mangel på tilstrekkelige ressurser, inkludert økonomiske midler og kompetent arbeidskraft, føre til mislykkede endringsprosjekter (Zafar & Naveed, 2014). Kotter & Schlesinger (1979) har en modell som gjør rede for 6 teknikker på hvordan motstand mot endringer kan overvinnes. Denne oppgaven vil kun ta utgangspunkt i fire av dem basert på oppgavens avgrensninger. Opplæring og informasjonsdeling (1), handler om at ledelsen gir en tydelig og detaljert forklaring på hva endringen innebærer, hvorfor den er nødvendig og hvordan den vil bli gjennomført. Dette vil være til hjelp for de ansatte som er berørt av endringen til å forstå hva som skjer og hvorfor det er viktig. Det er viktig med kontinuerlig kommunikasjon (2) med de berørte partene gjennom hele endringsprosessen, hvor ledelsen bør lytte til bekymringer og spørsmål som de ansatte har, samt tilby støtte (3). Det vil også være hensiktsmessig å involvere de berørte ansatte (4) så mye som mulig i endringsprosessen. Dette kan være blant annet gjennom fokusgrupper, kurs, workshops eller andre former for samarbeid - noe som kan resultere i at de ansatte føler seg mer engasjert og investert i endringen. Ved at organisasjoner benytter seg av disse teknikkene, kan

organisasjoner håndtere og overvinne motstand mot endringer på en mer effektiv måte (Kotter & Schlesinger 1979).

2.4 Innføring av agile metodikker som organisasjonsendring

Agile modeller har oppnådd en markant popularitet innenfor programvareutvikling og prosjektledelse. Imidlertid er det flere utfordringer som er forbundet med denne tilnærmingen. Tidligere forskning har stort sett fokusert på hvordan blant annet team kan samarbeide metodisk for å være mer agile, mens det har vært mindre belyst de mulige negative konsekvensene av å implementere agil praksis (Rigby et al., 2016a; Annosi et al., 2020).

En av de potensielle utfordringene ved bruk av agil metodikk, er at det kan være omfattende og tidkrevende å implementere. For å oppnå maksimal gevinst av denne tilnærmingen, må hele organisasjonen ha et felles fokus på arbeidsmetoden. Dette kan kreve omfattende opplæring, engasjement av konsulenter og omstrukturering av organisasjonen (Martin, 2014; Rigby et al., 2016). Når en organisasjon innfører et nytt stammespråk samtidig med en ny organisasjonsstruktur, kan det medføre en fare for at man i større grad fokuserer på å forstå metodikken, fremfor de målene og effektene som en agil organisasjon skal oppnå (Annosi et al., 2020). For å oppnå suksess med implementeringen av agile praksiser, må det foreligge en klar forståelse av hva agil metodikk innebærer. Samtidig er det nødvendig med en god organisasjonskultur for å kunne anvende metodikken på en effektiv måte. På grunn av disse utfordringene må organisasjoner vurdere nøye om agil metodikk passer deres behov og ressurser før de implementerer den (Denning, 2016; Annosi et al., 2020). Dette gjelder spesielt for større, etablerte og offentlige virksomheter, ettersom det kreves en mer grundig vurdering av egnetheten til agile metoder.

Større, etablerte og modne organisasjoner har en tendens til å ha mer komplekse prosesser, som krever mer detaljert planlegging og koordinering ved skalering av agil metodikk (Sutherland & Schwaber, 2017). Dette fordi det for større organisasjoner kreves betydelige endringer i organisasjonsstrukturen og kulturen (Sundin & Granlund, 2012; Paasivaara et al., 2014; Larman & Vodde, 2016; Kniberg & Ivarsson, 2016; Ahmed et al., 2016). Ulike avdelinger og interessenter skal involveres, og det krever høy grad av samarbeid og koordinering. For eksempel må man etablere en god kommunikasjonsstruktur mellom teamene, og man må ha en sentralisert styringsstruktur for å sikre konsistens i hele organisasjonen (Kniberg & Ivarsson, 2016). Skalering av agil metodikk kan derfor være en utfordring, og det krever en betydelig investering i tid og ressurser fra organisasjonen for å lykkes. Det krever også en endringsvilje

fra alle deler av virksomheten, inkludert ledere, ansatte og kunder (Hesselman & Rudberg, 2018). Videre hevder tidligere studier at implementering av agile metodikk i større organisasjoner kan være en lang og krevende prosess som tar lengre tid enn forventet. Samlet sett viser studier til at organisasjonen må jobbe med å tilpasse agile metoder til organisasjonens kultur og struktur, og at utfordringer ofte oppstår knyttet til kommunikasjon, samarbeid og endringsmotstand og mangel på støtte fra ledelsen (Robillard et al., 2013; Sarker & Ahuia, 2014; Ovesen et al., 2019).

Implementeringen av agile metodikk i offentlige organisasjoner er fortsatt relativt nytt og ikke fullt ut utforsket, slik som i private organisasjoner (Sørensen, 2020). En viktig faktor for offentlige organisasjoner er at de må hensynta strenge krav til GDPR og reguleringer (Rønning, 2021). Dette krever en tilpasning av metodikkene for å sikre overholdelse av relevante krav og retningslinjer (Bjarnason & Wnuk, 2018; Ljungberg & Olsson, 2019; Kvits & Katsma, 2020). For å implementere smidig metodikk i større organisasjoner kan det være nyttig å søke eksternt støtte fra smidige eksperter eller konsulenter som kan hjelpe organisasjonen med å implementere smidige praksiser på en effektiv måte. Det kan også være lurt å ha en klar plan for hvordan smidig metodikk vil bli iverksatt og hvordan man vil måle suksessen (Lindström & Jeffries, 2016).

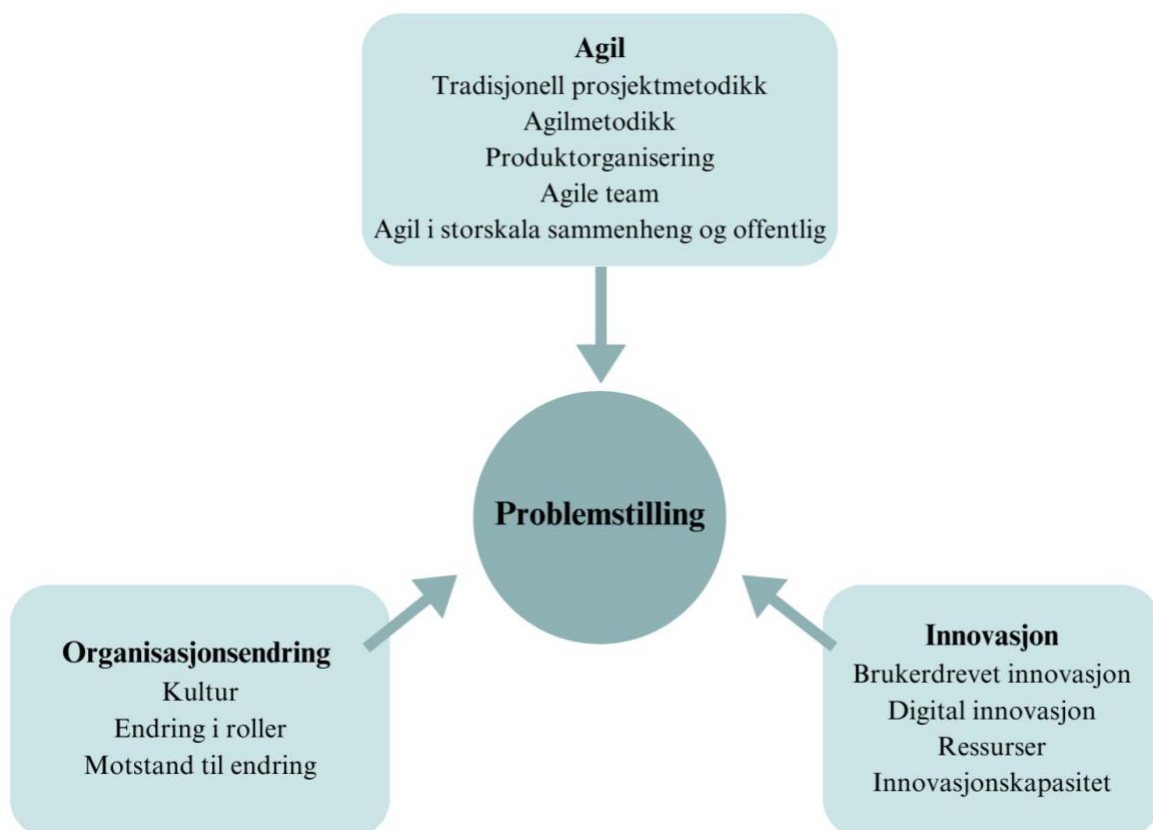
En studie utført av Geraldi et al. (2018) undersøkte implementeringen av Scrum i en norsk offentlig organisasjon. Resultatene viste at metodikken var en effektiv måte å øke produktiviteten på og øke samarbeidet mellom teamene. Imidlertid konkluderte studien med at suksess avhenger av en god forståelse av metodenes prinsipper og tilpasning til organisasjonens kultur. En annen studie av Abrahamsen (2017) undersøkte implementeringen av agile i norske kommuner. Studien viste at agile-metodene var effektive for å håndtere komplekse oppgaver og øke samarbeidet mellom teamene. Studien påpekte imidlertid også utfordringer knyttet til kulturelle forskjeller mellom agile-metodikk og offentlige organisasjoner, samt behovet for å tilpasse metodene til organisasjonens behov og kontekst.

Men med en riktig tilnærming og støtte kan agil metodikk bidra til bedre resultater og større suksess for organisasjonen. Det kan hjelpe organisasjonen med å være mer fleksibel og tilpasningsdyktig i møte med endringer i krav og behov. Samtidig kan det også bidra til å bedre samarbeid og kommunikasjon mellom team og avdelinger. For store organisasjoner kan smidig metodikk også bidra til å forbedre kvaliteten på programvaren som blir utviklet og levert, så

langt det legges til grunn en riktig tilnærming og støtte (Sutherland & Schwaber, 2011; Gandomani et al., 2015).

2.5 Oppsummering teori

I dette kapittelet har vi presentert den eksisterende forskningen og litteraturen innen temaene agilitet, innovasjon og organisasjonsendring. Figuren nedenfor illustrerer hovedtemaene og relevante begreper som er relevante for vår forskning. På grunnlag av den foreløpige litteraturen, er vi bedre rustet til å besvare spørsmålet om hvilke muligheter og utfordringer en offentlig organisasjon kan oppleve ved implementering av agil arbeidsmetodikk. Den teoretiske rammen vi har presentert inkluderer perspektiver fra ulike fagområder, som endringsledelse, organisasjonspsykologi og agil metodikk. Vi har også tatt hensyn til kontekstuelle faktorer, som organisasjonskultur, regelverk og reguleringer som kan påvirke implementeringen av agil arbeidsmetodikk i offentlige organisasjoner. Vår systematiske tilnærming til litteraturstudien gir oss et solid grunnlag for å videreutvikle forståelsen av agil arbeidsmetodikk og dens effekter på offentlige organisasjoner. Vi vil videreutvikle dette grunnlaget i vår egen empiriske studie og evaluere funn opp mot den teoretiske rammen.



Figur 2: Oppsummering teori

3.0 Metode

I det følgende kapittelet vil vi presentere den metodiske tilnærming vi har benyttet i vår studie. Vi vil utdype og forklare valget av forskningsmetode og design, valget av utvalg, samt foreta en kritisk vurdering av datagrunnlaget med hensyn til reliabilitet og validitet. Vi vil også fremlegge de forbeholdene forskningen har tatt i betraktning i henhold til etiske og juridiske retningslinjer. Formålet med denne forskningsprosessen er å avdekke funn som muliggjør en grundig besvarelse av problemstillingen.

Metode, også referert til som empirisk forskning, kjennetegnes av ulike sentrale faktorer, som inkluderer åpenhet, systematisk og grundighet (Johannessen et al., 2016). Innenfor samfunnsforskningen er det to sentrale metoder, eller paradigmer, som skiller seg ut: kvantitative og kvalitative tilnærminger. Disse metodene handler om hvordan en kan innhente informasjon om samfunnet og deretter å analysere den (Tjora, 2020). Skillet mellom disse to tilnærmingene blir ofte diskutert og omtalt i metodelæren. Når forskere velger en kvantitativ tilnærming, innebærer det data som foreligger i form av tall. Slike studier inkluderer vanligvis flere respondenter, individer eller organisasjoner, der en gjerne benytter spørreundersøkelser for å generere denne datamengden (Johannessen et al., 2016). Kvalitative metoder blir derimot benyttet når en ønsker å undersøke fenomener som en har begrenset kunnskap om, eller som har vært lite forsket på. Dette gir mulighet til å oppnå en dypere forståelse av de fenomenene som blir undersøkt eller forsket på (Johannessen et al., 2016). En kommer også tettere på de en “forsker på”, enten gjennom intervjuer eller ved å tillate direkte observasjon av informantene. I mange tilfeller mener flere forskere at en kombinasjon av kvantitative og kvalitative tilnærminger er gunstig og hensiktsmessig, dersom en har tilstrekkelige ressurser tilgjengelig (Tjora, 2020).

3.1. Forskningsmetode

Valg av forskningsmetode blir vanligvis bestemt av forskningsspørsmålet som er utarbeidet (Johannessen et al., 2016). I vårt tilfelle ønsket vi å undersøke hvordan NAV benytter seg av agile arbeidsmetodikker, samt utfordringer og muligheter dette har skapt for organisasjonen. Dette er et forskningsfenomen som vi hadde begrenset kunnskap om fra før av, bortsett fra grunnleggende teori om agil- metodikk, verdier og prinsipper. Derfor ønsket vi å oppnå en bredere forståelse for dette fenomenet.

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren finnes det argumenter både for og imot bruken av de to hovedtilnærmingene - kvantitativ og kvalitativ metode. Argumentene er basert på generelle karakteristikk ved de to tilnærmingene. På den ene siden kan bruk av kvantitative metoder bidra til oversikt og søke etter forklaringer. På den andre siden kan bruk av kvalitative metoder gi forskeren(e) innsikt og forståelse av et fenomen. Basert på metodelærens prinsipper, ser vi det som hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ tilnærming, ettersom eksisterende litteratur i dag ikke gir tilstrekkelig innsikt, kunnskap og forståelse rundt vårt forskningsspørsmål.

3.2 Kvalitativ forskningsdesign

Når man har valgt å benytte seg av kvalitativ metode, er det hensiktsmessig å etablere et forskningsdesign. Forskningsdesign kan sammenlignes med tegninger eller kartlegging av hvordan en bygning blir konstruert (Gripsrud et al., 2010). Det finnes ulike former for kvalitative forskningsdesign, som for eksempel fenomenologi og casestudier. Et fenomenologisk design handler om å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer for å forstå et spesifikt fenomen. Målet med denne tilnærmingen er at forskeren(e) skal kunne undersøke verden slik personer oppfatter den, med den hensikt å gi en presis beskrivelse av personens egne perspektiver, forståelseshorisont og opplevelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016). Med tanke på vår problemstilling og studie valgte vi å benytte oss av et fenomenologisk design, da vi ønsket økt innsikt og forståelse.

En casestudie er en empirisk undersøkelse der forskeren(e) studerer et konkret fenomen i en virkelig kontekst, slik at de kan gå i dybden og trekke ut relevante forhold for studien. I casestudier kan forskningsgruppen benytte ulike former for kvalitativ datagenerering, som for eksempel intervjuer, observasjoner, dokumentanalyse, gjerne i kombinasjon (Tjora, 2020). I forskningslitteraturen skiller man mellom enkeltcase og multiple case. Ved multipl casestudie sammenligner en flere caser, mens enkeltcasestudier går i dybden på én enkelt case. Denne metoden er hensiktsmessig i studier der en ønsker å utforske forklaringer på nåværende forhold, for eksempel en spesifikk bedrift, avdeling eller organisasjon, der forskeren(e) ønsker å forstå og utforske et avgrenset fenomen (Tjora, 2020). Med tanke på vårt forskningsprosjekt har vi valgt å gjennomføre en casestudie av organisasjonen NAV, der vi er interessert i fenomenet agil metode og dens tilnærminger.

Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (NAV) er en norsk statlig etat som ble etablert i 2006 gjennom en sammenslåing av Arbeids- og velferdsetaten, Trygdeetaten og deler av Aetat (Nav, 2022a). Formålet til Nav er å organisere, forvalte og bidra til å sikre økonomisk trygghet og sosial inkludering for personer som trenger det. Etatens ansvarsområder omfatter en rekke velferdsordninger, som dagpenger, sykepenger, arbeidsavklaringspenger, barnetrygd, kontantstøtte og pensjon fra statsbudsjettet (NAV, 2022b). Med en arbeidsstyrke på over 19 000 ansatte er NAV en betydelig og kompleks organisasjon i Norge, med varierte arbeidsoppgaver og ansvarsområder. NAV spiller også en sentral rolle i norsk arbeidsmarkedspolitikk ved å samarbeide med arbeidsgivere og andre aktører for å hjelpe personer med å komme i arbeid eller utdanning, og sikre et effektivt og velfungerende arbeidsmarked (NAV, 2022b). Totalt sett spiller NAV en viktig rolle i å sikre økonomisk trygghet og sosial inkludering for enkeltpersoner i Norge, samtidig som etaten bidrar til å fremme et effektivt og velfungerende arbeidsmarked (NAV, 2022).

3.2.1 Intervju

Innenfor kvalitativ forskning er intervjuer den mest utbredte og anvendte metoden for datagenerering. Blant intervjuformene er dybdeintervjuer mest populære, hvor hensikten er å skape en avslappet og rolig atmosfære mellom forskeren(e) og informant(ene), slik at det kan gjennomføres inngående samtaler om forskningsspørsmålet. Dybdeintervjuer har vanligvis en romslig tidsramme, der varigheten kan strekke seg over en time eller mer. Dybdeintervjuer er basert på en fenomenologisk tilnærming, som søker å utforske informantens verden (Tjora 2022). Formålet med denne tilnærmingen er å gi en nøyaktig beskrivelse av informantens egne opplevelser, perspektiver og forståelseshorisont angående et spesifikt fenomen (Johannessen et al., 2016). Derfor valgte vi å benytte dybdeintervjuer som metode for datainnsamling i vår forskning.

Fokuserte intervjuer er kortere og mer avgrensede enn dybdeintervjuer. For å være effektive forutsetter fokuserte intervjuer at forskeren(e) har innsnevret intervjuguiden og er godt forberedt før selve intervjuet. Videre er opprettelse av tillit mellom informantene og forskeren(e) avgjørende i starten av intervjuet (Tjora 2022). Når en skal velge mellom bruk av dybdeintervjuer og fokuserte intervju, er det essensielt at forskerne(e) vurderer om forskningen krever inngående samtaler med intervjuobjektene, altså dybdeintervjuer, eller om slike intervjuer vil være bortkastet tid for både informant(ene) og forskerne(e). I vår forskningsstudie valgte vi å gjennomføre fem dybdeintervjuer og fire fokuserte intervjuer. Vi baserte valget av

fire fokuserte intervjuer på at informantene hadde begrenset kunnskap om agil metodikk, og det ble mer diskusjon om innovasjon i NAV. De fire fokuserte intervjuene ble også gjennomført via Teams, noe som begrenset rommet for annen samtale, men sørget for mer presis kommunikasjon.

3.3. Valg av utvalg

Valg av utvalg er en vesentlig del av samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative studier. Det innebærer å bestemme hvilke deltakere som skal inkluderes i forskningsundersøkelsen. I kvantitative studier er en opptatt av å velge tilfeldige respondenter fra en spesifikk populasjon. Imidlertid gjelder helt andre prinsipper for utvalg i kvalitative studier (Johannessen et al., 2016). I kvalitative intervjustudier velger forskeren(e) informanter som har mulighet til å uttrykke seg reflektert om det aktuelle forskningsfenomenet, og som er representative. Dette utvalget omtales ofte som strategisk, ettersom informantene ikke er tilfeldig valgt fra en populasjon, slik som det vanligvis gjøres i kvantitative spørreundersøkelser (Tjora 2020). Et strategisk utvalg benyttes når forskere ønsker å få innsikt i informantens meninger, synspunkter og erfaringer (Skilbrei 2019).

I lys av vårt forskningsspørsmål besluttet vi å anvende en strategisk utvalgsstrategi i denne studien. Dette valget ble motivert av vår hensikt om å undersøke hvordan offentlige virksomheter benytter seg av agile arbeidsmetodikker, samt hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå ved implementering av slike metoder. For å kunne besvare denne problemstillingen valgte vi å rette oppmerksomheten mot en målgruppe bestående av både ledere og ansatte på ulike nivåer, med varierende erfaring innenfor agile metoder. Dette gjorde vi for å få et bredere og helhetlig perspektiv på hele organisasjonen NAV. Både vi og NAV anså det som nyttig at utvalget representerte en variasjon i kjønn, alder, ansiennitet i NAV og rolle. Til tross for at utvalget var strategisk, var det også variert og representative for NAV. Grunnlaget for variasjonen i utvalget var å kunne identifisere ulike oppfatninger og perspektiver knyttet til det agile og innovasjon. Denne variasjonen er også av betydning for forskningens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015).

3.3.1 Oversikt av informanter

I henhold til denne forskningsstudien har vi utarbeidet en tabell som gir en kort oversikt over våre informanter, med fokus på deres stillinger, erfaringer og kjønn. Formålet med tabellen er å gi en klarere forståelse av informantene, samtidig som vi opprettholder deres anonymitet. I den påfølgende beskrivelsen vil vi presentere informantene fra A-I.

Informant	Beskrivelse	Fartstid i NAV	Intervjuform
A	Koordinator, lokalkontor	14 år	Digitalt intervju
B	Avdelingsleder, lokalkontor	3 år	Digitalt intervju
C	Leder, lokalkontor	9 år	Digitalt intervju
D	Team leder, IT- avdeling	10 år	Fysisk intervju
E	Designer, IT-avdeling	4 år	Fysisk intervju
F	Smidig arbeider, IT-avdeling	14 år	Fysisk intervju
G	Smidig arbeider, IT-avdeling	10 år	Fysisk intervju
H	Innovasjonsrådgiver, lokalkontor	2 år	Digitalt intervju
I	Utvikler, IT-avdeling	5 år	Fysisk intervju

Tabell 1: Informanter i forskningsstudien

3.4 Datainnsamling

3.4.1. Kvalitative intervjuer

Innenfor kvalitative intervjuer eksisterer ulike strukturer, inkludert strukturerte, ustrukturerte og semi-strukturerte intervjuer. Ved strukturerte intervjuer bestemmer forskeren(e) på forhånd temaene, spørsmålene og rekkefølgen som skal følges under selve intervjuet. Til tross for at spørsmålene er fastlagt, får informantene mulighet til å besvare dem med egne ord og uttrykke sine meninger. Ustrukturerte intervjuer, derimot, er preget av en uformell samtale mellom intervjuobjektet forskeren(e) rundt et forhåndsbestemt tema. Semi-strukturerte intervjuer representerer en kombinasjon av de to tidligere nevnte typene. I slike intervjuer benyttes vanligvis en overordnet intervjuguide, men temaene, spørsmålene og rekkefølgen kan varieres, slik at forskeren(e) kan bevege seg fleksibelt i intervjuguiden. Denne strukturen skaper en naturlig og komfortabel samtale, samtidig som det opprettholdes en formell struktur i bakgrunnen (Johannessen et al., 2016).

I vår masteroppgave har vi primært valgt å benytte oss av semi-strukturerte-, dybde- og fokuserte intervjuer som metoder for datainnsamling. Dette valget ble gjort for å sikre at vi kunne holde oss innenfor rammene av våre avgrensede tema og forskningsspørsmål.

Intervjuguiden ble strukturert i tre hoveddeler for å gi en systematisk tilnærming til intervjuene. Den første delen av guiden omhandlet spørsmål om den agile praksisen i NAV, hvor vi ønsket å få innsikt i hvordan denne praksisen ble implementert og brukt i organisasjonen. Den andre delen av guiden fokuserte på intervjuobjektets personlige opplevelse og erfaringer med det agile arbeidet. Vi ønsket å få en dypere forståelse av hvordan den agile praksisen påvirket deres arbeidssituasjon og arbeidsprosesser. Den siste delen dreide seg om å utforske hvordan den agile praksisen påvirket innovasjonsarbeidet i NAV.

Intervjuguiden ble utformet med en gradvis progresjon, hvor vi startet med åpne og enkle spørsmål for å skape en trygg og komfortabel atmosfære for intervjuobjektene. Dette var viktig for å oppmuntre til åpenhet og refleksjon under intervjuet. Ved å inkludere en detaljert beskrivelse av intervjuguiden i vedlegg 1 oppgaven, ønsker vi å gi leserne en innsikt i hvordan intervjuene ble strukturert og hvilke spørsmål som ble stilt.

3.4.2 Pilot intervjuer

I tråd med Skilbrei (2019) valgte vi å gjennomføre pilotintervjuer som en forberedende fase før selve intervjuprosessen. Formålet med disse pilotintervjuene var å identifisere eventuelle problematiske, gjentakende eller mindre relevante spørsmål i vår intervjuguide (Skilbrei 2019). Ved å gjennomgå disse pilotintervjuene kunne vi foreta nødvendige justeringer og forbedringer av spørsmålene, samt reflektere over om de ville gi oss svar i tråd med vår problemstilling. Vi avholdt to pilotintervjuer i forkant av de faktiske intervjuene. Dette ga oss muligheten til å få verdifulle tilbakemeldinger fra informantene og vurdere intervjuguiden fra deres perspektiv. Ved å gjøre dette kunne vi identifisere om det var noen uklarheter eller misforståelser i spørsmålene våre, samt om noen av spørsmålene ikke bidro til å besvare vår problemstilling på en tilfredsstillende måte. Gjennom pilotintervjuene kunne vi rette opp feil og justere spørsmålene i intervjuguiden for å sikre at de var klare, relevante og egnet til å samle inn data som var nødvendig for vår forskning. Pilotintervjuene bidro dermed til å styrke validiteten og påliteligheten av vår intervjuguide, og forberedte oss på en mer effektiv og meningsfull gjennomføring av de reelle intervjuene.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuet

Ved gjennomføring av intervjuer er det viktig å velge steder der informantene føler seg avslappet og trygge, for eksempel deres eget kontor, arbeidsplass eller hjem (Tjora 2020). I vårt forskningsprosjekt ønsket vi at intervjuene skulle være så beleilige og naturlige som mulig

for våre informanter, slik at de kunne føle seg trygge og dermed kunne utdype sine meninger og tanker i tråd med forskningsspørsmålet. Vi hadde også et mål om å etablere åpenhet og tillit mellom oss og informantene, og derfor valgte vi å gjennomføre de fleste intervjuene fysisk. Ifølge Jacobsen (2015) bidrar dette til en bedre samtaleflyt, og gjør det lettere å registrere reaksjoner, holdninger og kroppsspråk. Likevel ble flere av intervjuene gjennomført via den digitale plattformen “Teams”, samt ét intervju over telefon. Dette skyldtes at informantene befant seg i ulike byer, og det var derfor mer hensiktsmessig og tidsbesparende for både oss og informantene å gjennomføre intervjuene på denne måten.

Under de digitale intervjuene forsøkte vi å skape en trygg og avslappet atmosfære mellom informantene og oss, men det var til tider krevende, da vi mistet en del av den ikke-verbale kommunikasjonen og konteksten (Johannessen et al., 2016). Dette resulterte i at samtaleflyten i intervjuene ble redusert, da vi hadde begrenset tilgang til kroppsspråk og holdninger til informantene. Dette gjaldt spesielt for intervjuet som ble gjennomført over telefon. Vi opplevde personlig at de digitale intervjuene ble noe tekniske og upersonlige, da den fysiske tilstedeværelsen manglet. På den andre siden var det relativt effektivt og positivt å gjennomføre digitale intervjuer, da vi raskt kunne gå videre til dataanalyse og funn.

Selv om deler av datainnsamlingen vår involverte digitale intervjuer, var flertallet av intervjuene gjennomført fysisk. I prosessen med utvalgvalg fant vi noen informanter som hadde anledning til å delta i fysiske intervjuer. Vi fikk muligheten til å reise til Oslo for å intervju fire informanter fra IT-avdelingen deres. Disse intervjuene ble avholdt i deres lokaler, på avsatte møterom. Å gjennomføre fysiske intervjuer ga oss visse fordeler, da det var enklere å oppfatte respondentenes kroppsspråk, holdninger og bygge tillit. Dette gjorde det også enklere å diskutere og stille mer utfordrende spørsmål. Videre åpnet de fysiske intervjuene for mer detaljerte beskrivelser, der informanter fikk mulighet til å uttrykke sine perspektiver ved å bruke en tavle i møterommet. I tillegg fikk vi utlevert relevante dokumenter og artikler er benyttet i denne studien.

3.4.4 Sekundærdata

I vår forskning har vi anvendt både primær- og sekundærdata for å belyse og besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Primærdataene ble innhentet gjennom intervjuer med relevante informanter, mens sekundærdataene ble brukt som et supplement til vår kvalitative casestudie. Sekundærdata kan defineres som informasjon som er blitt samlet inn av andre, men som er relevant for vår forskning (Johannessen et al., 2019). Ved å kombinere primær- og

sekundærdata har vi sikret oss en bredere og mer helhetlig forståelse som er nødvendig for å kunne besvare vår problemstilling.

I 2022 gjennomførte Deloitte og Gnist en grundig undersøkelse for NAV angående deres overgang til en agil tilnærming, for å undersøke hvordan denne endringen hadde vært og hvilke resultater den hadde ført til. Denne rapporten har fungert som en verdifull sekundærkilde i vår forskningsstudie. Rapporten er delt inn i to deler, hvor del 1 gir en oppsummering av erfaringene fra NAVs produktorganisering, mens del 2 fokuserer på anbefalinger og tiltak basert på disse erfaringene. Del 1 av rapporten er basert på 50 intervjuer med ulike roller i NAV, samt 138 respondenter som besvarte en spørreundersøkelse. Del 2 av rapporten ble gjennomført etter delrapport 1, der de bygget videre på noen av de samme svarene, men gjennomførte også nye intervjuer og organiserte en felles lunsj for alle som er involvert i produktorganiseringen. På denne lunsjen deltok 400 personer, som besvarte spørsmål og deltok i diskusjoner om tiltak og anbefalinger fremover.

3.4.5 Analyse og bearbeidelse av data

Studiens metodiske tilnærming har dannet en overordnet struktur for fremgangsmåten i besvarelsen. Imidlertid har oppsettene i de ulike kapitlene blitt utformet basert på hva som naturlig vil presentere studien på en best mulig måte. Spesielt innenfor teoridelen har dette vært en utfordring, ettersom funnene i studien indikerte behov for endringer og justeringer i kapitlene, i motsetning til våre opprinnelige planer. Før analysen ble gjennomført, ble intervjuene transkribert, diskutert, sortert etter tema og fargekodet etter relevans. Under transkripsjonsprosessen av intervjuene har vi hatt fokus på en fortolkende tilnærming og ønsket å forstå den dypere meningen og erfaringen til våre respondenter (Johannessen et al., 2016). Ved å tilrettelegge for enklere gjennomgang av datamaterialet under analysen, fikk vi et systematisk og solid utgangspunkt for å anvende datamaterialet i tråd med det teoretiske rammeverket for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Etter en grundig analyse av datamaterialet besluttet vi å benytte oss av en tematisk analyse, i samsvar med Helga Eggebø (2019) sin artikkel om emnet. Tematisk analyse representerer en fundamental og viktig metode innenfor kvalitativ dataanalyse, og utgjør en karakteristisk tilnærming i ulike metodologiske tilnærminger. Gjennom denne analysen har vi hatt muligheten til å identifisere, analysere og beskrive ulike temaer i vårt datamateriale. Analysen omfatter seks hovedfaser.

Fase 1

I den første fasen av vår forskning var det nødvendig å oppnå en grundig forståelse av datamaterialet. Dette involverte gjennomføring av transkripsjon av intervjuene og grundig utforskning av den innsamlede dataen (Eggebø, 2019). Tjora (2018) anbefaler også bruk av lydopptak, noe vi implementerte i samtlige av intervjuene etter å ha fått samtykke fra informantene. Dette tillot oss å transkribere intervjuene mer nøyaktig og fullstendig.

Fase 2

I den andre fasen av arbeidet fokuserer vi på å utøve profesjonalitet og akademisk praksis ved å utvikle de initielle kodene. Dette innebærer å identifisere meningsfulle data som er relevante for analysen, for eksempel ved å identifisere spesifikke segmenter av teksten og merke dem (Johannessen et al., 2016). Vi har derfor analysert og gjennomgått vårt datamateriale for å observere interessante aspekter i hvert intervju. Interessante og relevante funn har blitt nøye dokumentert og lagret i en ekstern fil for videre analyse (Eggebø, 2019). Etter at alle intervjuene ble kodet, satt vi igjen med en omfattende liste av ulike koder nedover i det eksterne dokumentet.

Fase 3

Dette ledet til den tredje fasen, som involverer klassifisering av kodene under overordnede temaer. Vi startet arbeidet med å identifisere passende kategorier for de ulike kodene og deretter navngi disse temaene. Etter å ha organisert temaene, ble det enklere å plassere kodene under de riktige kategoriene. For eksempel opprettet vi temaet “organisasjonsendring”, som tillot oss å plassere relevante koder under dette overordnede temaet. Vi identifiserte til slutt tre hovedtemaer (agil metodikk, innovasjon og organisasjonsendring), og innenfor hvert hovedtema hadde vi flere underkategorier som var relatert til disse temaene. På grunnlag av disse temaene utviklet vi en analysestruktur (Eggebø, 2019).

Fase 4, 5 & 6

I den fjerde fasen av den tematiske analysen retter vi fokuset mot en kritisk vurdering av de identifiserte temaene. Etter å ha etablert tre hovedtemaer i studien, nemlig agil metodikk, innovasjon og organisasjonsendring, har vi besluttet å slå sammen flere av underkategoriene som tilhører disse hovedtemaene. For eksempel ble temaet “roller” fra en av våre underkategorier integrert i hovedtemaet organisasjonsendring. Videre ble underkategorien

“produkttankegang” inkludert i hovedtemaet agil. Dette gjøres ofte for å unngå overlapp og sikre en mer strukturert analyse. Dette arbeidet utgjorde den femte fasen i analysen, hvor det var nødvendig å identifisere og navngi hvert hovedtema og underkategorier på en presis måte som fanger opp essensen på en naturlig måte. Avslutningsvis, i den sjette fasen av den tematiske analysen, utarbeidet vi en overordnet rapport etter at alle temaene var identifisert og navngitt (Eggebo, 2019).

3.5 Vurdering av datamaterialets kvalitet

3.5.1 Reliabilitet og validitet

Påliteligheten til den innsamlede dataen er et sentralt spørsmål i all forskning, og begrepet “reliabilitet” kommer til syne. Reliabilitet refererer til påliteligheten og nøyaktigheten av forskningsdataene, inkludert hvordan de samles inn, behandles og brukes (Johannessen et al., 2016). Reliabilitet handler om hvor pålitelige og konsistente resultatene fra en studie er over tid og under ulike betingelser. En studie som er høyt pålitelig vil kunne gi de samme resultatene gjentatte ganger eller når forskjellige forskere gjennomfører studien. Reliabiliteten kan påvirkes av ulike faktorer, inkludert feilkilder i datainnsamlingen, valg av metode og deltakerens egenskaper (Jacobsen 2015).

Som tidligere beskrevet i masteroppgaven vår, valgte vi å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Dette ble gjort for å minimere potensielle avsporinger fra de forhåndsdefinerte spørsmålene og teamene, samtidig som vi ønsket å skape en autentisk og naturlig opplevelse for våre informanter. Ved å kombinere en slik struktur med fleksibilitet, opplevde vi at den innsamlede dataen var ærlig, autentisk og nøyaktig. Dette ble støttet av konsistensen i svarene og resultatene som vi fikk fra informantene. Dermed kan det tolkes som at den innhentede dataen var relativt pålitelig.

Validitet, også kjent som “intern validitet”, er et annet velkjent begrep innen samfunnsvitenskapelig forskning. Det handler om “gyldigheten” av den innsamlede dataen, det vil si i hvilken grad en måler det en har til hensikt å måle. Validitet i kvalitative forskningsstudier handler om hvorvidt forskeren(e) sine funn og tilnærming på en korrekt måte reflekterer formålet med studien og kan representere virkeligheten (Johannessen et al., 2016). I likhet med reliabilitet, påvirkes også validitet av flere faktorer, inkludert feilkilder i datainnsamlingen, valg av metode og utvalget av informanter. Kvalitative studier er avhengige av kvaliteten på dataene som samles inn i de tidlige stadiene av prosjektet. Dataen blir vanligvis

samlet inn fra en kilde, enten gjennom deltakende observasjon, intervjuer med informanter eller studier av dokumenter. Validiteten av den innsamlede dataen avhenger dermed av de valgte kildene (Jacobsen 2015). I arbeidet med å velge utvalg ønsket vi å gjennomføre kvalitative intervjuer med ansatte i NAV som kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle forskningsfenomenet. Vi søkte etter informanter som kunne være representative for studien vår. Dette var viktig for å sikre at dataen vi samlet inn var relevant og gyldig for å belyse forskningsspørsmålene våre på en adekvat måte.

Et representativt utvalg i forskningsstudien refererer til et utvalg av deltakere eller observasjoner som er valgt på en måte som gjenspeiler egenskapene til den totale populasjonen som studien er interessert i. Med andre ord er et representativt utvalg tilstrekkelig stort og valgt på en slik måte at funnene kan generaliseres til hele populasjonen (Johannessen et al., 2016). I dette forskningsstudiet utgjør IT-avdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet i Oslo en betydelig del av den totale populasjonen, og fem av ni deltakere i vårt utvalg arbeider i denne avdelingen. Disse informantene har daglig erfaring med bruk av agil metodikk og har vært en del av NAV siden implementeringen av denne tilnærmingen. I tillegg har flere av dem ledelsesansvar for utviklere og designere, og har delt sine synspunkter og erfaringer med agil metodikk med sine kolleger. Vi anser derfor disse informantene som relativt gyldige og pålitelige kilder til data og funn. På bakgrunn av dette kan vi tolke at vårt utvalg er nokså representativt for virkeligheten når det gjelder bruken av agil prosjektmetodikk i IT-avdelingen til NAV, samt i lokalkontorer. Det er viktig å merke seg at utvalget vårt ikke er helt representativt for hele populasjonen, og funnene kan ikke generaliseres uten videre. Likevel gir utvalget en god representasjon av virkeligheten innenfor det undersøkte området.

Intern validitet omhandler hvordan de fenomenene vi har undersøkt i vår studie gjenspeiler virkeligheten på en korrekt og pålitelig måte. Ekstern validitet, derimot, er et begrep innen forskningsmetodikk som handler om i hvilken grad resultatene fra en studie kan generaliseres til andre populasjoner og situasjoner utenfor studiens kontekst. Med andre ord, ekstern validitet vurderer om funnene fra vår studie er gyldige og relevante for andre populasjoner eller situasjoner enn de som er blitt undersøkt i studien (Jacobsen 2015). I vår drøfting forsøker vi å se funnene i konteksten av offentlige organisasjoner generelt. Dette er et interessant perspektiv, men på grunn av de strenge kravene til et representativt utvalg, er det utfordrende for oss å argumentere for at funnene våre kan generaliseres til hele NAV som en helhetlig organisasjon. Dette krever ytterligere forskning og kan ikke bekreftes uten videre.

3.6 Etikk og personvern

Etikk og personvern er avgjørende aspekter i forskningsprosjekter og masteroppgaver, da det er viktig å følge gjeldende regelverk og retningslinjer for innsamling av data i forskning. I forkant av vår studie, tok vi kontakt med NAV og aktuelle informanter vi ønsket å bruke for å søke om godkjenning. Etter å ha fått godkjenning, ga vi informantene mer informasjon om hvordan intervjuene ville bli gjennomført. Vi utarbeidet en plan i samarbeid med informantene, slik at alle parter kunne delta i planleggingsprosessen. Respekt for informantenes egne grenser når det gjaldt utlevering av informasjon om seg selv og NAV var av stor betydning for oss. I denne forskningsstudien har all behandling av personopplysninger blitt gjort på en korrekt måte. Vi har blant annet fulgt retningslinjene fra Sikt (NSD) Personvernombud, som sikrer at vår masteroppgave behandler personopplysninger i samsvar med gjeldende lover og regler. Ethiske betraktninger har vært integrert i alle trinn av forskningsprosessen. Informantene og NAV har blitt informert om at deres anonymitet blir ivaretatt, og de skal føle seg trygge på at det ikke er noen risiko knyttet til prosjektet. Aspekter som konfidensialitet, tillit, respekt og gjensidighet har vært sentrale i vår kontakt med deltakerne (Tjora, 2020).

I forberedelsene til intervjuene i vår forskning la vi stor vekt på å nøye diskutere og planlegge vår tilnærming. Vårt hovedmål var å sikre at alle informantene var grundig informert og følte seg trygge nok til å delta i prosjektet. Vi var også forberedt på å håndtere ulike situasjoner som kunne oppstå underveis, for eksempel hvis informanter ønsket å trekke seg fra studien. Tillit og respekt var fundamentale prinsipper som gjennomsyret planleggingsprosessen, da de er implisitte aspekter av enhver form for relasjon og kommunikasjon (Tjora, 2020). Vi fulgte også kravene til etikk i samfunnsforskning og humaniora (NESH) (Tjora, 2020) for å sikre at forskningen vår ble utført på en etisk og forsvarlig måte.

4.0 Presentasjon av funn og analyse

I dette kapittelet presenterer vi funnene fra vår datainnsamling. Som tidligere nevnt gjennomførte vi en grundig tematisk analyse der vi identifiserte en betydelig mengde funn. Disse funnene har blitt kategorisert innenfor tre hovedtemaer. Det første temaet omhandler overgangen fra tradisjonell organisering til implementering av agile metoder, og bakgrunnen for denne overgangen. Det andre teamet fokuserer på gjennomføringen av de agile endringene og hvordan de påvirker de ansatte. Det tredje og siste temaet dreier seg om hvordan organiseringen i NAV har endret seg etter implementeringen av den agile metodikken. Ved å kategorisere funnene på denne måten har vi oppnådd bedre kontroll og oversikt over materialet. Vi vil nå presentere våre funn på en systematisk og strukturert måte som gjenspeiler vår tematiske analyse og våre metodiske tilnærminger.

4.1 Nav sin overgang fra tradisjonell organisering til agil implementering

I 2016 begynte NAV å jobbe agilt som en del av organisasjonens moderniseringsprogram med mål om å effektivisere og forbedre arbeidsprosessene (NAV, 2017). Det agile rammeverket ble tatt i bruk for å øke NAV sin evne til å tilpasse seg stadig skiftende krav og behov i en kompleks og raskt endrende arbeidskontekst. Før 2016 hadde NAV noe de kalte for en “hoved leveranse”, som var prosjekter som krevde mye samarbeid. Informant (F) kunne forklare at mye ressurser ble satt i en slik leveranse, og at de gjerne jobbet i en typisk fossefallsmodell. Hvor prosjektene hadde en lang spesifikasjon fase og en kort periode med utvikling, og deretter en stor test-fase. Dette mente informanten var krevende, og det ble mye mer koordinering og styrt ledelse på tvers av teamene. NAV IT var en av de første avdelingene som begynte å bruke agile metodikk i sitt arbeid. Informantene fra IT-avdelingen kunne fortelle at NAV gikk over til produkttenkning og smidig, for at innovasjonskapasiteten, kompetansen og tverrfagligheten skulle øke. De ønsket også færre innleide konsulenter for å skape mer eierskap til utviklingen.

Det er en veldig viktig og stor forskjell ved å jobbe tverrfaglig. En får mer eierskap og kunnskap i et slikt prosjekt – Informant D

Overgangen fra prosjektorganisert til produktorganisert i NAV tok nesten 3 år, det var først på slutten av 2018 at alle teamene i IT-avdelingen var produktorganisert. Informantene uttrykte at en av hovedårsakene til at det tok nærmere tre år før endringen ble fullstendig implementert er at mye av hverdagen til NAV handler om fokus på drift og personaloppfølging. Samtidig må

NAV forholde seg til et strengt regelverk, reguleringer og GDPR, ettersom de er en offentlig etat. Informant (I) mente at dette har ført til at innovasjonen i NAV har blitt hemmet betraktelig. En av grunnene til denne utfordringen er at hver enkelt endring eller implementering av nye verktøy/tjenester må ha en klar forankring, for å kartlegge om det er innenfor NAV's retningslinjer og rammer. Videre kunne informanten gi konkrete eksempler på situasjoner der NAV har uttrykt ønske om å utvikle og implementere nyttige verktøy som vil være til gagn både for brukere og organisasjonen. Imidlertid har disse tiltakene blitt hindret av restriktive personvernregler (GDPR).

Vi kan dermed ikke være for innovative, selv om vi ønsker det. Her kommer GDPR inn - det svikter for oss - det blir dermed begrenset - Informant I

Informanter fra lokalkontoret har også uttrykt utfordringer knyttet til personvernreguleringen (GDPR) i NAV. Informantene kunne forklare at deres kontor deltok i et stort prosjekt, som fokuserte på digitale tjenester i NAV. Innenfor dette prosjektet hadde veilederne testet en ny digital meldingstjeneste for dagpenger, med omtrent 300-1000 brukere. Prosjektet ble imidlertid avsluttet ettersom at mange kommuner ikke ønsket å signere på prosjektet grunnet strenge personvernregler i NAV. En annen faktor som viste seg å ha betydelig innvirkning på den langvarige prosessen for implementering av agil metodikk, var ansattes motstand mot endring. Samtlige informanter fra IT-avdelingen uttrykte at denne overgangen var preget av en utfordrende, brutal og omfattende endringsreise.

Generelt sett viser informantene fra IT-avdelingen varierte perspektiver og erfaringsbakgrunn når det gjelder implementeringen av smidig metodikk i NAV. Informantene takk frem både positive og negative erfaringer, likevel var det også noen likheter. Noen av informantene kunne forklare at endringsreisen var en "brukket" historie, som ble forklart som en ufullstendig situasjon. Basert på informantenes uttalelser så kunne det synes som at det som NAV har gjennom flere år hatt utfordringer med ledelse og arbeidsmiljø. I denne sammenhengen fortalte de videre at overgangen til agilt ble møtt med motstand og at den ikke ble håndtert på en god måte av ledelsen. Flere av produktene som ansatte kjente eierskap til og jobbet med i sin hverdag ble satt på vent, mens nye eller andre produkter var det de nå skulle jobbe på. Dette førte til at flere ansatte da følte seg overkjørt og forstått, som derav har skapt en brukket historie. Flere av informantene mente at NAV ikke hadde en bevisst strategi for å innføre agile metodikker og agile teams, og det var heller ingen styrt endringsledelse fra start. Innføringen

ble gjennomført hovedsakelig som et resultat av en generell bevissthet om betydningen av å være i takt med teknologisk utvikling, som IT-direktøren ønsket. Ifølge en rapport fra Deloitte & Gnist (2022) peker de på mangel på en klar og felles forståelse for smidig metodikk som en av de viktigste utfordringene. Dette førte til stor variasjon i tilnærmingen til smidig og praksis på, som igjen begrenset kommunikasjonen på tvers av teamene og effektiviteten av smidigheten. Flere informanter kunne fortelle at for å enklere håndtere utfordringer og forbedre implementering av smidige verktøy trengs det opplæring og trening i smidig metodikk, samt kommunikasjon av endringene tydelig til de ansatte.

Uten god ledelse, kommunikasjon og opplæring i smidig utvikling vil det ikke fungere, det går ikke – Informant D

Videre forteller noen av informantene at NAV trenger å forbedre sin smidige praksis i produktorganiseringen med tydeligere definisjoner av smidige prinsipper og prosesser, da rammene rundt hvordan de skal jobbe smidig kan oppleves noe utydelig og teamene jobber forskjellig. De forteller videre at de må øke samarbeidet de har mellom teamene for ikke nødvendigvis jobbe likt, men for å forstå hvordan de andre teamene jobber og kunne lære av hverandre. Dette handler også om kommunikasjon mellom teamene og etablering av felles smidig kultur og arbeidsmiljø (Deloitte & Gnist, 2022)

4.2 Nav sin reise gjennom implementering av agile metodikker, verdier og prinsipper

Det var daværende IT-direktør Torbjørn Larsen som banet vei for implementeringen av agil metodikk i 2016. Informanter bemerket imidlertid at IT-direktørens initiativ ikke var spesielt populært, men det resulterte i endring. Årsaken til at initiativet ikke ble godt mottatt var på bakgrunn av mangel på kunnskap og erfaring til agil metodikk, samt en grad av motstand til endringer. Noen av informantene mente at ikke alle interessenter ble enig i avgjørelsen.

“Man kan ikke vente på en konsensus av 8 andre direktører med forskjellige interesser og meninger som skal bli enige. Da kommer en aldri i mål Jobben til IT-direktøren var ikke populær, men det resulterte i endring” - Informant E

Overgangen fra tradisjonell prosjektorganisering i NAV tok nesten 3 år, og det var først i slutten av 2018 alle teamene i IT-avdelingen ble produktorganisert. I begynnelsen av overgangen til

en agil tilnærming var ikke organisasjonene klar over de mulige utfordringene knyttet til bruk av denne metodikken. Som en følge av dette, oppstod det en tendens til silotenking i team, hvor man kunne observere at enkelte team fokuserte mer på sin egen spesifikke oppgave og mindre på hvordan deres arbeid integrerte seg i hele prosjektet. For flere ansatte i NAV opplevde også innføringen av agil metodikk påtvunget og som en brutal endring.

Flere av informantene deler de ansatte inn i tre forskjellige grupper når det kommer til opplevelsen til en agil overgang. Informantene forteller at det var ulike holdninger og oppfatninger blant de ansatte i organisasjonen. Den første gruppen blir omtalt som ansatte som var helt i front og var positive til endringen. Disse ansatte kan betraktes som en "pionergruppe" eller en ledende kraft som banet vei for resten av organisasjonen. Informantene forklarer at dette ofte er konsulenter og ansatte med kunnskap og relevant erfaring med agile metodikker. Med tanke på opplæring nevner informantene som kan kategoriseres i denne gruppen at de meldte seg på, samt deltok på interne kurs, da de ønsket å lære mer om den agile endringen. Videre ønsket de å formidle kunnskapen til andre ansatte, noe som ikke ble tatt godt imot ettersom mange ikke forstår konseptet med agilt.

Den andre gruppen bestod av ansatte som var endringsvillige, men ikke var godt nok kjent med hva smidig metodikk innebar, og var dermed mer forsiktige i sin tilnærming. Denne gruppen blir beskrevet som åpen for endring, men med et større behov for veiledning, opplæring og støtte fra ledelsen. I denne sammenheng blir de ansatte kategorisert som "veteraner", basert på deres fartstid i NAV. Den tredje og siste gruppen var ansatte som var motvillige til endringen og ønsket å holde fast ved det gamle systemet, ofte mellomledelsen.

Noen av informantene presenterte en terminologi som de refererte til som "Permafrosten", som fungerte som en beskrivelse av motstand til endring i NAV. Dette uttrykket hadde tidligere blitt diskutert mellom kolleger, og hadde resultert i den felles oppfatningen om at "permafrosten" refererte til mellomledelsen i organisasjonen. Informantene bemerket seg at "arbeiderne på gulvet" var generelt mer mottakelige for endring, og var villige til å ta på seg nye arbeidsoppgaver og metodiker. Videre påpekte de at toppledelsen demonstrerte effektivitet i å justere organisasjonens retning, og var ikke redd for endring, men dette var etter at daværende IT-direktør Torbjørn Larsen hadde banet vei og introdusert organisasjonen for agil metodikk. Mange av lederne ble dermed nysgjerrige på å eksperimentere med smidige metodikker, hvor noen hadde et ønske om å endre organisasjonene til det bedre og andre hadde forkunnskaper

med agil metodikk, hvor de f.eks. hadde brukt noen elementer og prinsipper fra den agile metoden. I midten av dette hierarkiet befant mellomledelsen seg, også kjent som “permafrosten”. Disse var typisk mellomledere som følte seg trygge i organisasjonen, og ønsket gjerne å opprettholde etablerte rutiner og arbeidsoppgaver. Videre fortalte informanten D følgende:

«Mellomledelsen er den vanskeligste å endre – ettersom at de ikke tiner like fort. Det er gjerne mange høvdinge som har sin sjefsposisjon, og de kan det være tungt og vanskelig å endre» - Informant D

Endringen med innføring av agil metodikk resulterte også i ulike rollefordelinger. Informant D kunne blant annet forklare at det var mye “gammel kompetanse” som NAV ikke hadde behov for lengre. Vedkommende trakk paralleller til ansatte i gruppe 3 (motvillige til endring) - hvor ledelsen i NAV tilbød dem nye roller og arbeidsoppgaver, samt opplæring og veiledningen. Noen valgte å akseptere endringen og deres nye roller, men mange valgte å forlate NAV.

“Dette er kompetansen vi skal ha, enten går det den veien ellers så må en finne på noe annet ... Det var selvsagt ikke sagt på den måten, men det var slik det var... En del har dermed byttet roller på grunnlag av dette.” - Informant D

Informantene fra IT-avdelingen fortalte at det ble innleid ekstern kompetanse i form av konsulenter når NAV skulle implementere agilt. Informant E kunne fortelle at det oppstod et “Top-down-trykk” i NAV. Vedkommende mente at toppledelsen la frem tydelig hvilken retning NAV skulle endre seg i, noe som resulterte i at toppledelsen gikk rundt mellomledelsen, og startet å rekruttere inn nye kompetanse fra bunnen av - i form av konsulenter med kompetanse innen smidig metodikk. Dette førte til at endringen ble presset, og mellomledelsen i NAV befant seg mellom et “topp og lavtrykk”, noe som resulterte i frykt og motstand, blant annet i mellomledelsen. Videre kunne informanten forklare at feilene NAV gjorde da de innførte smidig metodikk, var det “sprøytet” inn ny kompetanse. Mellomledelsen fikk utlevert en ny måte de skulle jobbe på, uten at de hadde blitt forberedt eller kommunisert godt nok av toppledelsen og hvordan dette skulle utføres, og de informantene kunne fortelle at det var lav grad av kursing. Dette skapte dermed frykt, usikkerhet, fortvilelse og motstand til endring. Vedkommende mente at toppledelsen i NAV ikke var helt innforstått med konsekvensene når de takket ja til å starte med smidig, og at de ikke forstod denne såkalte «endringstrappen».

Informanten (E) mente at en slik endring vil ta lang tid, ettersom at det kan oppstå friksjon og maktfordeling, og at ansatte blir truet og redde for at sin kompetanse er ubrukelig. Noe som igjen kan skape motstand til endring – slik som NAV opplevde ved innføringen av agil metodikk. Flere av informantene mente også at en av grunnene til at det oppstår motstand til endring, var manglende opplæring og forberedelse for smidig metodikk. Videre nevnte de at det kan være utfordrende å implementere smidig når de ansatte ikke har fått tilstrekkelig opplæring og forståelse for hva dette innebærer. Informant G kunne videre fortelle at rollefordelingen var vond og vanskelig:

“En del roller som har forsvunnet, men også nye som har kommet inn... Men denne prosessen har ikke blitt håndtert optimalt, f.eks. det er personer med utdatert kompetanse som ikke får ny rolle. Dette er jo ikke den ansattes feil, men organisasjonen sin feil - ettersom at de ikke har evne til å holde dem oppdatert”. - Informant G

Motstanden til endring for å bli smidig var i stor grad med å skape en ukultur i NAV. Noen av informantene var nokså tydelig på dette, og forteller at ukulturen fortsatt finnes i organisasjonen den dag i dag (D & E). En rapport fra Gnist & Deloitte peker på utfordringer som er oppstått i arbeidskulturen og organisasjonsstrukturen som motstand til endring og noe usikkerhet blant ansatte. Flere av kandidatene forteller at denne ukulturen oppsto som et resultat av overgangen til agile arbeidsmetoder i NAV. Informantene mener at denne kulturen har noen negative konsekvenser for blant annet arbeidsmiljøet, og at den har oppstått av blant annet på grunn av manglende respekt for hverandres kompetanse og manglende ivaretagelse av kulturen i IT-avdelingen. “Ukultur” i denne sammenhengen blir snakket om fra informantene når det relateres til dårlig kommunikasjon, mistillit og motstand mot endring. I rapporten fra Deloitte & Gnist (2022) rapporteres utfordringer innen arbeidskulturen å være ting som samarbeid, mangel på forståelse rundt smidig og kommunikasjon. Flere av informantene hadde en formening om at endringen til agil metodikk kunne ha vært mer vellykket hvis toppledelsen i NAV hadde startet med å identifisere hvem av de ansatte som ønsket å lære seg en ny arbeidsmetodikk. Deretter kunne de ha startet med en omskolering av de endringsvillige ansatte som en start. Samtidig peker informanter også på at når en indirekte sier til sine ansatte at kompetansen deres er “ubrukelig”, og at organisasjonen skal innhente ny og bedre kompetanse, så skaper dette en enorm motstand og frykt, samt oppstår det en ukultur.

«Dette bygger hvert fall ikke psykologisk trygghet. Bygg heller kompetanse på den nåværende ansatte, og deretter ta inn ny kompetanse. Alle organisasjoner gjør dette feil, de begynner ikke med å skape trygghet, de begynner å skape endring» - Informant E

Dette kan gjenspeiles i det Informant D nevnte under sitt intervju, hvor han mente at endringen til agil metodikk burde ha blitt tilpasset til NAV som organisasjon, og ikke vært en forhastet endring. Informanten mener også at smidig metodikk ikke vil oppnå noe hvis kompetansen, kulturen, men også endringsvilligheten ikke er på plass og til stede. Informanten mente at smidig fordrer tre ting:

«Ekte tverrfaglighet (1), som fordrer nysgjerrighet blant de ansatte (2), men også psykologisk trygghet blant de ansatte og hverandres arbeid (3). Vi sliter enda med at juristen tør å slippe inn folk, og vise hva han/hun driver på med, men akkurat det samme med utviklerne. Så vi har ikke ekte tverrfaglighet enda». - Informant D

Det er tydelig at endringsreisen til agilt har vært utfordrende og krevende for mange ansatte i IT-avdelingen. Hvor samtlige informanter forteller at NAV burde ha tilpasset endringen, samt hatt tydeligere ledelse, klarere mandat, oppfølging og kommunikasjon rundt endringsprosessen.

4.3 Organiseringen i NAV etter implementering av agil metodikk

Flere av informantene forteller at det er viktig å merke seg at selv om det har vært en lang endringsreise, og at den første gruppen lykkes med å påvirke resten av organisasjonen, er det fremdeles en lang vei å gå før NAV kan betraktes som fullstendig smidig. Dagens situasjon i NAV skiller seg vesentlig fra utgangspunktet i 2016. Ved implementeringen av agile metoder uttrykte flere av IT-avdelings informanter at de tidligere benyttet seg av metoder som Scrum, Kanban og Lean. Til tross for dette, påpeker samtlige informanter at de i dag ikke nødvendigvis følger spesifikke agile metodikker, men heller tar i bruk ulike verktøy som Mural, Slack, Trello og Jira. Likevel forklarer informantene at fokuset handler langt mer om agile verdier og prinsipper, hvor det er en betydelig variasjon i verktøybruk på tvers av forskjellige team.

Noen informanter forklarer at NAV ikke har valgt å utvide sin metodiske verktøykasse, som består av ulike teknikker, metoder og tilnærminger. Samtidig gir flere uttrykk for undring over NAVs manglende bruk av én spesifikk metodikk. Informantene forklarer imidlertid at NAV

var bevisst på at de ikke ønsket å pålegge en felles metodikk og eskalere dette som en generell tilnærming i organisasjonen. En av informantene formidler følgende:

“Vi er forbi de teknikkene ... Scrum er det ingen som bruker lengre (et fy-ord)... De fleste teamene står nok uten en metodikk som man kan sette navn på, og dette er nok fordi mange har såpass erfaring - at vi blir kjent som et team først og deretter finner ut hvordan vi ønsker å arbeide. Vi lager egne spilleregler i egne team, ingen føringer om hvilken metodikk man skal bruke, verken verktøy osv.” - Informant D

Når det gjelder referansene til såkalte "fy-ord", fremhever flere av informantene at metoder som Scrum historisk sett blitt assosiert med smidighet, men også får å ha blitt misbrukt i en rekke sammenhenger. Dette misbruket innebærer at en blant annet benytter seg av en prosjektrigg, og deretter anvende Scrum for å markedsføre prosjektet som smidig. Informant D, argumenterer for at Scrum i seg selv inneholder for mange regler som dikterer hvordan utviklingen skal drives. Videre påpeker informantene at begrepet "agil metodikk" kan være noe som man raskt blir lei av, og som nå ser ut til å være på vei ut av diskusjonene. Selv om de ikke bruker spesifikke agile metoder beskriver de fleste informantene at de har positive erfaringer med å velge egne verktøy;

Vi lager egne spilleregler i egne team, ingen føringer om hvilken metodikk man skal bruke, verken verktøy eller slike ting. Hvert team bestemmer – Informant D

Informantene, påpeker at det kunne vært en større grad av samarbeid mellom teamene og avdelingene. Informanter fra IT-avdelingen og lokalkontoret uttrykker en bekymring for manglende samarbeid mellom hovedkontoret (IT-avdelingen) og lokalkontorene. Dette skyldes at de ansatte på lokalkontorene besitter betydelig erfaring og informasjon som kan være nyttig og verdifullt for videreutvikling av NAVs tjenester.

Men i bunn og grunn er det litt dårlig kommunikasjon blant avdelingene, og jeg personlig skulle ønske at det var bedre kommunikasjon og samarbeid - hvor jeg f.eks. kunnet samarbeidet med IT-avdelingen og liknende – Informant H

I denne sammenhengen understrekes det også at flere team bruker mye tid på å definere samarbeidsmønstre og gjeldende regler. Noen av informantene påpeker at en felles

regelstandard ville bidratt til en raskere igangsettelse av arbeidet. Det fremkommer videre at teamene har en tendens til å ha et radikalt fokus på egne oppgaver og hva de selv gjør.

Noen av informantene uttrykker videre at det er flere ansatte i NAV som tenker at den agile prosjektmetodikken kan benyttes på alle områder. Likevel understrekes det av informantene at den gamle prosjektmetodikken (fossefallsmetoden) kan være mer effektiv når det er enkelt å definere både problem og løsning. I denne sammenheng forteller informantene at den agile metodikken og dens verdier og prinsipper egner godt for vanskeligere problemstillinger. En av informantene (D) fremhever interessant at den agile metodikken er særlig velegnet for eksperimentering. Til tross for dette utdyper informanten at NAV ikke har i tilstrekkelig grad modnet til å eksperimentere med regelverk og praksis samtidig som de jobber med prosjektene.

Selv om NAV ikke tar i bruk spesifikke agile metodikker, er hovedkontoret betydelig mer smidig i dag enn tidligere. I lys av dette forekommer det at IT-avdelingen skiller seg ut. En av informantene kunne fortelle oss at IT-avdelingen allerede på et tidlig tidspunkt var relativt smidig, mens for resten av organisasjonen tok det mange år å oppnå dette, og de er fortsatt ikke helt i mål. Informantene understreker at noen ting har blitt smidige, mens andre fortsatt henger igjen i gamle rutiner og metoder.

Ved å gjennomføre en undersøkelse av lokalkontorene, ble det identifisert at flere av respondentene ikke var kjent med begrepene "smidig" eller "agilt".

Selve definisjonen "agil" bruker vi ikke, men vi jobber jo stadig med endrings, utvikling og innovasjon. Selve metodikken bruker vi ikke – Informant B

Det ble også observert gjennom intervjuene at agil metodikk og dens metoder ikke hadde blitt introdusert til dem, til tross for at de var svært engasjert i endrings- og innovasjonsprosesser og hadde fokus på brukerreiser. Det siste poenget, som dreier seg om brukerreiser, forklarer flere av informantene på lokalkontoret at de har et tett samarbeid med brukerne sine. De benytter seg av fokusintervjuer for å kartlegge deres behov og ønsker mer grundig, slik at de kan gjøre bedre vurderinger. Det ble avdekket at informantene fra lokalkontoret ønsket å ha bedre samarbeid med IT-avdelingen, slik at de kunne forbedre NAV sine digitale tjenester i fellesskap.

På bakgrunn av den smidige tilnærmingen ønsket NAV å forbedre og endre hele sin digitale plattform og skape intern digital innovasjon. Som følge av NAV sin agile reise jobber de nå med å få alle tjenester og produkter over på en bedre og moderne teknisk plattform. Noen av informantene mente samarbeidet og evnene til å jobbe smart er en av nøklene for å bli mer innovative og denne digitale plattformen legger til rette for det. Den digitale utviklingen av plattformen deres har gjort at det er lettere å dele kompetanse innad og enklere rette opp feil, gjøre forbedringer og lignende på produktene. Informantene kunne og fortelle de nå fordeler ressursene bedre enn tidligere. Produktorganiseringen har resultert i at NAV har organisert seg rundt logiske klynger av tverrfaglige team som jobber sammen for å levere på et oppdrag/prosjekt. Overgangen til tverrfaglige produktteam har skapt større eierskap og mer engasjement hos de ansatte på IT-avdelingen til NAV. Samtlige informanter kan rapportere om at NAV i noen grad forsøker å skape innovasjon, men de ulike respondentene har likevel ulik oppfatning av hvordan og i hvor stor grad. Dette kan skyldes flere ting, men hvordan en definerer innovasjon ser ut til å være en av faktorene.

“En må definere innovasjon - og innovasjon i offentlig sektor er litt vanskelig.” Det som er viktig i offentligheten er at man henger med og treffer brukerne - av deres forventninger. Det i seg selv er en samfunnsgevinst. Offentlig innovasjon handler om å henge med, men en trenger ikke å være i front.” - Informant D

Informantene vektla at de spesielt er blitt bedre på brukerdrevet innovasjon. Samtlige påpekte at de på ulike måter engasjerer brukerne i større grad og aktivt søker tilbakemeldinger fra brukerne av de ulike tjenestene, som følge av det smidige arbeidet. De er mer opptatt av hvordan sluttbrukeren opplever tjenestene deres i dag, enn før de jobbet smidig. Fra NAV begynte sin endringsreise for å bli mer agil i 2016 har det på ulike måter preget deres innovasjonsprosesser. En av tilnærmingene fra det agile aspektet som tydelig har preget deres utvikling er brukerdrevet innovasjon, som innebærer å involvere brukere i utviklingen av nye produkter, tjenester eller løsninger (DOGA). Flertallet av informantene var tydelige på at NAV har blitt bedre på brukerdrevet innovasjon, og at de nå involverer brukerne mer enn før og ber om mer tilbakemeldinger.

Ifølge informanten har innovasjonsprosessene i NAV forbedret seg betydelig og blitt mer effektive siden 2016. Informantene understreker at de nå arbeider mer effektivt og smartere. Likevel har de ennå ikke nådd det ønskede nivået for innovasjon. Dette skyldes mangel på

tilstrekkelige ressurser i NAV for å drive innovasjon i den grad de ønsker, da de ansatte bruker mye tid på daglig drift og elementære arbeidsoppgaver. Informanter kunne fortelle at de har opplevd noe silotenkning etter overgang til produktorganiserte team. Ved starten av overgangen til agil var NAV, som nevnt tidligere, ikke helt bevisst på mulige utfordringer knyttet til agil prosjektmetodikk, noe som førte til en viss silotenking blant teamene.

“Det er et stort spørsmål, styrkene har vi jo egentlig vært innom - men svakhetene er nok faren for å havne i en annen form for “silo-tankesett”. De autonome teamene begynte å isolere seg - og de ønsket ikke å snakke med andre (en slik tankesett). Men vi er litt forbi den fasen nå, og ser på at et autonom/myndiggjort team blir satt innenfor gitte rammer” -

Informant F

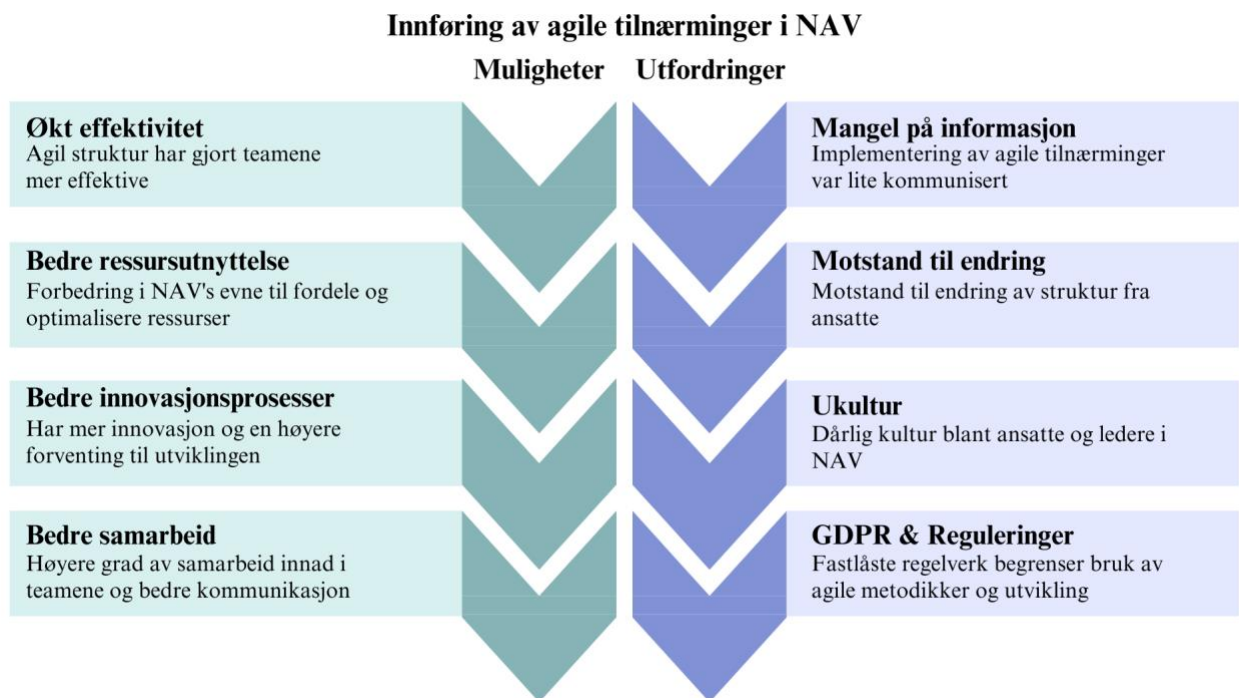
Da NAV bestemte seg for å bli agile var en av grunnene for endring at de ville ha færre konsulenter. Dette fordi de ønsket at de ansatte skulle drive frem og ta mer eierskap til utviklingen, men også for at de skulle bruke mindre penger og bli mer effektive selv. Før 2016 var det konsulentene som satt på mye av kunnskapen om innovasjon og drev utviklingen fremover. Informantene fra IT-avdelingen kan fortelle at konsulenttjenester fortsatt blir benyttet selv etter den omfattende implementeringen av smidig metodikk. Da NAV innførte agile metodikk følte flere ansatte seg overkjørt av konsulenter, fordi flere konsulenter hadde mye kunnskap om agil jobbing og drev frem mye av det agile arbeidet, mens flere interne hadde lite kunnskap og fikk lite opplæring. Dette igjen skapte et tydelig skille på konsulenter og interne og gjorde samarbeidet mellom de dårligere. I dag jobber konsulentene side om side med interne ansatte på ulike produkter. Dette har vært en veldig bevisst organisering fra NAV sin side for å fjerne skille mellom interne og eksternt ansatte. Som resultat har konsulentene blitt en integrert del av miljøet, og deres rolle oppfattes ikke lenger som negativ.

Ifølge informant E har NAV aldri før hatt så mange konsulenter, til tross for at de har en betydelig ansattstyrke internt. Informantene hevder at det er over 200 interne utviklere, samtidig som det er tilsvarende antall konsulenter som arbeider for organisasjonen. Bakgrunnen for NAVs bruk av konsulentarbeid er at de skal kunne redusere kostnader i prosjekter og reinvestere midlene år for år. Når NAV arbeider med store prosjekter, vil det typisk involvere en betydelig mengde konsulenter, og disse vil bli tatt ut igjen når prosjektet er avsluttet. Informant G kunne fortelle at en stor del av direktoratet består av konsulenter, og at dette er en praksis som de fortsatt ønsker å opprettholde. Vedkommende påpekte at det å kunne

raskt skalere opp og bringe inn spesialistkompetanse når det er nødvendig i en kortere periode, anses som svært verdifullt. Informant E mener at dette ikke er en hensiktsmessig måte å organisere seg på lenger, og forklarer videre at smidig metodikk handler om at de ansatte er organisasjonens største kapital og at det er her verdien ligger. Vedkommende mener at en overflødig bruk av konsulenter vil kunne undergrave denne verdien. I henhold til informanten er konsulentene integrert i avdelingene og jobber i produktteam. Til tross for dette påpeker informanten at integrasjonen kunne vært ytterligere forbedret, da samspillet mellom interne og konsulenter er avgjørende.

4.5 Oppsummering funn og analyse

En oppsummering av funnene som gjelder faktorer for agil, innovasjon og organisasjonsendring er presentert i figuren under, som viser de ulike faktorene, muligheter og utfordringer. Ved første øyekast ser vi at NAV har opplevd flere utfordringer i forhold til implementeringen av den agile metodikken, og at utgangspunktet i 2016 er langt fra det organisasjonen i dag (2023) står ovenfor. Imidlertid ser vi også flere positive muligheter og gevinster som offentlige organisasjoner kan oppnå ved å ta i bruk en slik metodikk i sin virksomhet. I figuren har vi poengtert hvilke muligheter og utfordringer fra implementeringen av agile metodikker og prinsipper som vil bli diskutert i neste kapittel.



Figur 3: Oppsummering av funn presentert i analysen

5.0 Diskusjon

Dette kapitlet gir en grundig gjennomgang og drøfting av våre funn basert på den innsamlede datamengden og analysen som ble presentert i forrige kapittel. Diskusjonen er strukturert i tre deler. Først diskuterer vi implementeringen av agil metodikk i offentlige organisasjoner, hvor vi deretter utforsker hvordan metodikken må tilpasses organisasjonens kontekst og behov. Til slutt vurderer vi om agil metodikk kan styrke innovasjonskapasiteten i offentlige organisasjoner. Vi vil grundig og pålitelig diskutere våre funn og konklusjoner, og underbygge dem med relevant faglitteratur, forskning og informasjonskilder.

5.1. Implementering av agil metodikk i offentlige organisasjoner – en langvarig og krevende prosess

Det agile manifestet har som mål å tilby en alternativ tilnærming til komplekse og dynamiske prosjekter. Det kan beskrives som en arbeidsmetodikk som er utviklet for å tilpasse seg endringer og usikkerhet, hvor innovasjon spiller en sentral rolle (Beck et al., 2001). Basert på våre funn og eksisterende forskningslitteratur er det tydelig at organisasjoner i dag står overfor økende behov for å tilpasse seg endring og innovasjon (Papagiannidis & Li, 2020). Implementering av agile metodikker kan dermed være til hjelp i disse prosessene. For offentlige organisasjoner kan ønsket om å forbedre og effektivisere arbeidsprosesser være en hovedfaktor for å implementere en mer agil arbeidsmetodikk. NAV har vært blant de første innenfor offentlig sektor når det gjelder å ta i bruk agile tilnærminger i stor skale. Våre funn viser at offentlige etater ofte sliter med å videreutvikle og oppnå effektivitet i prosjekter gjennom tradisjonell prosjektorganisering. Flere organisasjoner har hittil benyttet seg av fossefallsmetoden eller lignende tilnærminger, hvor dette kan kreve betydelige ressurser og kreve mye tid. Fossefallsmetoden som prosjektledelse mangler fleksibilitet i gjennomføring av prosjekter. Videre forutsetter denne metoden en fullstendig og detaljert definisjon av krav og spesifikasjoner på forhånd, noe som kan være utfordrende i situasjoner hvor prosjektet krever fleksibilitet (Karlsen, 2021). Våre funn indikerer at en viktig motivasjon for implementeringen av agile tilnærminger var at fossefallsmetoden som prosjektmetodikk krevde betydelige ressurser og koordinering på tvers av team. Som en respons på utfordringene knyttet til den tradisjonelle prosjektmetoden, ble agile metoder utviklet som et kompensierende tiltak (Boehm, 2002).

Implementeringen av agile metodikker i offentlige organisasjoner representerer et innovativt og relativt lite utforsket området sammenlignet med private virksomheter (Sørensen, 2020). For større og mer etablerte organisasjoner kreves grundige vurderinger av relevansen til agile metodikker i henhold til deres spesifikke behov og tilgjengelige ressurser. Vår studie indikerer at innføringen av agile arbeidsmetodikker i offentlig sektor kan være en langvarig og utfordrende er en prosess, gitt begrensede ressurser i disse organisasjonene. Samtidig utgjør personvernregler (GDPR), regelverk og reguleringer en vesentlig faktor som må tas hensyn til av offentlige organisasjoner ved implementering av agile metodikker. Basert på våre funn kan disse faktorene forlenge implementeringsperioden for agile metoder, da det er mange hensyn som må tas. Basert på våre funn kan innføringen av agile metodikker i en offentlig kontekst representere en betydelig organisasjonsendring, men også en krevende prosess. Tradisjonelt har offentlige organisasjoner vært preget av hierarkiske strukturer og byråkratiske arbeidsmetoder. Overgangen til agile tilnæringer kan derfor være utfordrende for etablerte arbeidskulturer og kreve omfattende endringer i organisasjonsstruktur og prosesser.

Når organisasjoner tar beslutningen om å implementere agile metodikker, representerer dette en endring i organisasjonens praksis og kan beskrives som en organisasjonsendring (Smith, 2021). Organisasjonsendring innebærer en overgang fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand, og kan være en utfordrende prosess for mange organisasjoner (Hill & Jones, 2021). Basert på vår studie er det tydelig at mangelen på en strategisk tilnærming og ineffektiv håndtering av endringer fra ledelsen kan medføre større grad av misnøye blant de ansatte enn selve endringen i seg selv. Når organisasjoner skal gå gjennom en endring er det viktig at de ansatte føler seg inkludert i prosessen, noe som reflekteres i teorien til Zafar & Naveed (2014). Vår studie viser at ansatte ønsker å være en del av og bli engasjert i den kommende endringen, med jevn informasjonsflyt. Som diskutert av Zafar & Naveed (2014) i sin forskningsartikkel, er veiledet endring avgjørende for at endringen skal bli vellykket. Ved å ha en planlagt strategi og struktur for hvordan endringen skal gjennomføres kan en unngå flere utfordringer knyttet til implementering av ny organisasjonsstruktur.

Agile prinsipper fokuserer på selvstyrte team som samarbeider tett. Dette kan føre til at tradisjonelle hierarkiske strukturer og roller som tidligere har vært i organisasjonen blir endret (Källstrand & Ljungberg, 2019). I vår studie observerte vi at den nye strukturen medførte en omfordeling av roller, som igjen skapte endringer i kompetansekrav og hierarki. For ansatte som er vant til tradisjonelle hierarkiske strukturer og roller, kan en slik overgang resultere i

misnøye. Endringer i rollefordeling og økt fokus på teambasert arbeid kan medføre at ansatte ikke lenger har en klar forståelse av hva som forventes av dem, og noen kan oppleve usikkerhet og motstand mot endringen (Wang et al., 2018). Våre funn indikerte at flere ansatte opplevde rollefordelingen utfordrende og vanskelig. Imidlertid trenger ikke endringer i rollefordelingen kun å være ulemper for organisasjonen. For ansatte som er villige til å påta seg nye roller, kan det føre til en bredere forståelse av organisasjonen og de nye arbeidsprosessene. Ved overgangen til en agil tilnærming kan ansatte få muligheten til å arbeide på tvers av ulike avdelinger og team, noe som kan resultere i økt kunnskap, deling av kompetanse og samarbeid på tvers av organisasjonen (Sutherland & Sutherland, 2014). Igjen kan vi trekke på teorien til Zafar & Naveed (2014) om veiledet endring. En veiledet endring i forbindelse med den nye rollefordelingen kan gjøre de nye rollene lettere å forstå og mer behagelige for de ansatte.

Vi observerte at overgangen til agile arbeidsmetoder kan medføre betydelige kompetanseendringer i etablerte virksomheter. Ansatte kan oppleve en høy grad av usikkerhet, frustrasjon og motstand mot endring når de må tilpasse seg nye arbeidsmåter uten tilstrekkelig forberedelse. Innføring av ny teamstruktur og nye roller kan kreve tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelinger og team, samt nært samarbeid med andre fagpersoner. Dette kan kreve nye ferdigheter og kunnskap som de ansatte kanskje ikke tidligere har hatt behov for. Videre kan den agile tilnærmingen medføre behov for endringer i arbeidsstyrken, der organisasjonen trenger kompetanse og ferdigheter på andre områder enn tidligere. Det kan være behov for mer fleksible og selvstyrte team, og dette kan kreve en annen type arbeidsstyrke enn det som tidligere har eksistert i organisasjonen. Derfor må organisasjonen kanskje se etter nye typer ferdigheter og kompetanse når de skal rekruttere nye ansatte. For å tilpasse seg den tverrfaglige tilnærmingen som følger med den agile metoden, kan det også være nødvendig med økt fokus på samarbeid og kommunikasjon på tvers av ulike avdelinger og team. Dette kan kreve at ansatte utvikler nye ferdigheter innen tydelig og effektiv kommunikasjon med kollegaer fra ulike fagområder (Källstrand & Ljungberg, 2019). Våre funn indikerer at samarbeidet på tvers av avdelingene var utilstrekkelig og bør forbedres i større grad. Enkelte avdelinger besitter betydelig informasjon og erfaring knyttet til organisasjonens tjenester, som kan være av stor betydning for fremtidig utvikling og innovasjon. Imidlertid kan det være utfordrende å videreformidle denne informasjonen dersom det mangler tilstrekkelig samarbeid mellom avdelingene. Vår studie tyder også at den lave graden av samarbeid mellom avdelingene skyldes den daglige driften i organisasjonen, som fører til at samarbeidet blir nedprioritert.

Dette kan betraktes som en utfordring som er felles for offentlige organisasjoner som må håndtere komplekse og tidkrevende driftsoppgaver.

Mellomledere har en betydelig rolle i omstillings- og endringsprosesser (Hersey & Blanchard 1993). Deres ansvar inkluderer å videreformidle informasjon, implementere endringer og gi kontinuerlig støtte til sine medarbeidere, samtidig som de selv gjennomgår endringen (Bryant & Stensaker, 2011). Vår studie viser tydelige paralleller til tidligere forskning. Mellomledere kan fungere som både pådrivere og bremsere for endringen (Guth & Macmillan, 1986). Ifølge Johnson og Rohman (1989) kan organisasjonen begrense mellomledernes evne til å implementere endringer. I våre funn observerte vi at manglende ledelse og kommunikasjon under endringsprosessen skapte en direkte frykt, usikkerhet og fortvilelse blant mellomlederne, noe som resulterte i motstand mot endringen. Dette førte til at flere mellomledere valgte å avslutte sine arbeidsforhold. Basert på våre funn identifiserer vi motstanden som oppstår blant mellomledere som en betydelig utfordring ved implementering av agile arbeidsmetoder. Mellomledere spiller en vesentlig rolle i enhver endringsprosess, og lignende utfordringer kan oppstå i både offentlige og private organisasjoner (Hersey & Blanchard, 1993).

Mellomlederens rolle i en endringsprosess inkluderer å fungere som et bindeledd mellom toppledelsen og de ansatte. De kan påvirke og forme implementeringen og mottakelsen av endringen, samt påvirke de ansattes holdninger og atferd gjennom kommunikasjon og opplæring (Bryant & Stensaker, 2011). For at mellomledelsen skal være en aktiv deltaker i endringsprosessen og fremme den, fremkommer det tydelig i vår studie at det må være etablert en klar og tydelig kommunikasjon mellom ledelsen og mellomlederne, der bekymringer og spørsmål blir aktivt lyttet til. Dette støttes også av Deloitte og Gnist (2022) og Balogun (2003), som rapporterer at motstand blant mellomledere ofte er relatert til organisatoriske forhold der mangel på tid, kommunikasjon og støtte fører til betydelige utfordringer for mellomlederne under endringsprosessen.

For større, etablerte og modne virksomheter kan utfordringer forekomme på grunn av behovet for betydelige endringer i organisasjonskulturen og strukturen (Sundin & Granlund, 2012; Paasivaara et al., 2014; Larman & Vodde, 2016; Kniberg & Ivarsson, 2016; Ahmed et al., 2016). Noen endringer kan styrke eller endre kulturen positivt, mens andre endringer kan ha negative effekter på kulturen (Kirkhaug, 2017). Våre funn indikerte tydelig at overgangen til agile tilnærminger hadde resultert i en «ukultur» i organisasjonen, primært knyttet til endringsledelse og ikke den agile strukturen i seg selv. I denne sammenheng refererer

«ukultur» til uønskede og negative praksiser eller atferdsmønstre i avdelinger. Basert på vår studie kan en brå endring i organisasjonsstrukturen skape en kultur der ansatte utvikler en negativ holdning, spesielt mot nye arbeidsmåter, og der det oppstår mangel på respekt for andres kompetanse. Dette kan føre til dårlig arbeidsatmosfære, lav motivasjon og svekket samarbeid. På samme måte som tidligere diskutert, kan det identifiseres paralleller mellom en slik kultur og ledelsens manglende støtte og kommunikasjon under endringsprosesser.

For å håndtere en ukultur er det avgjørende at ledelsen er tydelig på hva som forventes av de ansatte og fungere som et godt eksempel. Ledelsen må kommunisere klart og tydelig om organisasjonens normer og verdier, og ta tak i uønsket atferd og konflikter når det oppstår (Kirkhaug, 2017). Basert på vår studie kan mangel på tilstrekkelig opplæring og støtte fra ledelsen bidra til den beskrevne ukulturen. Opplæring og kompetanseutvikling er derfor svært viktig for å endre atferd og holdninger. Samtidig vil en kulturendring ta tid, og det er derfor viktig å ha tålmodighet og være vedvarende i arbeidet med å skape en positiv arbeidskultur. I slike tilfeller bør ledelsen identifisere de underliggende årsakene til den uønskede kulturen. Dette kan gjøres ved å lytte mer til de ansattes bekymringer og tilbakemeldinger, samt analysere arbeidsmiljøet og arbeidsprosessene. Tydelige normer og verdier som regulerer atferd og respekt bør være kjent for alle ansatte, og både ledelsen og de ansatte må etterleve dem (Kirkhaug, 2017). Disse funnene gjenspeiler våre egne funn, som peker på at ledelsen burde ha initiert omskolering av ansatte som var åpne for endring som et første skritt.

I funnene fremkommer det videre at endringen førte til manglende “psykologisk trygghet” i sammenheng med den påviste ukulturen. Begrepet psykologisk trygghet refererer til en følelse av sikkerhet og støtte i arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mangelen på psykologisk trygghet kan i arbeidssammenhenger bidra til negative holdninger og lav motivasjon blant ansatte. Overgangen til agil arbeidsmetodikk kan medføre en fare for at fokus i større grad rettes mot forståelsen av metodikken, fremfor de målene og effektene som en agil organisasjon skal oppnå, spesielt når virksomheter innfører et nytt stammespråk samtidig med en ny organisasjonsstruktur (Annosi et al., 2020). Rangachari & Woods (2007) forklarer at hvis ledelsen ivaretar den psykologiske tryggheten og gjensidig tillit, samt inkluderer de ansatte gjennom hele endringsprosessen, kan dette resultere i at det skapes resiliens hos de ansatte, med andre ord motstandsdyktighet. I tråd med våre funn har forskningslitteraturen dokumentert at hensiktsmessig implementering av endringer kan ha positive effekter på organisasjonskulturen (Lundy & Cowling, 1996). Lundy og Cowling (1996) fremhever at

endringer kan bidra til å gjøre organisasjonen mer fleksibel og tilpasningsdyktig, noe som kan resultere i en mer positiv og gunstig organisasjonskultur. Det er derfor avgjørende at organisasjoner tar hensyn til sin kultur når de planlegger og iverksetter endringer. En nøkkel for å oppnå dette er å involvere de ansatte i endringsprosessen og gi dem tilstrekkelig informasjon om de kommende endringene. Vår studie indikerer tydelig behovet for å ta hensyn til organisatoriske faktorer og de ansatte ved implementering av nye prosesser og systemer, og sikre en tilstrekkelig tilpasning for å oppnå ønsket suksess. I offentlige etater kan en videre anta at organisasjonsendringer forekommer i mindre grad enn i privat sektor, og dette kan skape større utfordringer når endringer faktisk skjer. Ved å involvere de ansatte i endringsprosessen og lytte til deres perspektiver kan en unngå flere av utfordringene som vår studie peker på.

Flere tidligere studier dokumenterer at implementeringen av agile metodikker og tilnærminger i større og offentlige organisasjoner kan være en utfordrende og tidkrevende prosess som overskrider forventningene (Robillard et al., 2013; Sarker & Ahuia, 2014; Ovesen et al., 2019). Denne utfordringen oppstår primært på grunn av den komplekse og intrikate naturen til prosessene som større og veletablerte organisasjoner opererer med, noe som nødvendiggjør en mer inngående planlegging og koordinering i forbindelse med skalering av agil metodikk. I tillegg kreves det involvering av en rekke avdelinger og interessenter, noe som igjen krever omfattende samarbeid og koordinering (Ovesen et al., 2019).

5.2 Agile metodikker må tilpasses organisasjonens kontekst og behov

For offentlige organisasjoner utgjør kravene knyttet til personvernregelverk og reguleringer, spesielt GDPR, en vesentlig faktor som må tas hensyn til under implementeringen av agile metodikker. Dette krever tilpasning av metodikkene for å sikre etterlevelse av relevante krav og retningslinjer (Rønning, 2021). Vår studie understreker spesielt betydningen av disse faktorene som årsaker til at prosessen har tatt tid, ettersom hver enkelt endring eller implementering av nye verktøy eller tjenester må ha en klar forankring for å kartlegge om det samsvarer med organisasjonens retningslinjer og rammer. I denne sammenheng blir det fremlagt eksempler på situasjoner hvor NAV har ønsket å utvikle nyttige verktøy både for brukere og organisasjoner, men at slike initiativer har blitt stanset på grunn av strenge personvernregler. Tidligere forskningsarbeid indikerer at suksessen ved implementering av agile metodikker i en norsk offentlig organisasjon avhenger av en grundig forståelse av metodikkens prinsipper og tilpasning til organisasjonens kultur. Samtidig eksisterer det et

behov for å tilpasse metodene til organisasjonens spesifikke behov og kontekst (Abrahamsen, 2017; Geraldi et al., 2018).

Resultater av vår studie indikerer at fullstendig implementering av agile metodikker kan være en utfordring for offentlige organisasjoner. I dagens praksis følges ikke de agile metodikkene like rigid som de er ment å være, og implementeringsprosessen i en offentlig organisasjon kan strekke seg over flere år. Dette kan tilskrives den komplekse og krevende naturen ved å implementere agile metodikker i større og offentlige organisasjoner, som tidligere forskning også har indikert. Implementeringen kan være utfordrende på grunn av begrensningene i metodikken, som ikke alltid tar hensyn til de spesifikke behovene og kontekstene til organisasjonen. Som et resultat av er det viktig å ha tilgang til ulike verktøy som kan støtte et agilt arbeidsmiljø, uavhengig av en spesifikk metodikk (Simmons, 2020).

Vårt funn avslører at teamene har ulike valgmuligheter når det gjelder valg av verktøy, og forteller bruken av verktøy som Slack, Trello, Mural og Jira. Disse verktøyene er ikke eksklusivt knyttet til den agile metodikken, men snarere digitale prosjektledelsesverktøy som kan benyttes for å støtte en agil tilnærming til prosjektledelse (Smith & Jones, 2021). Resultater fra vår studie indikerer at teamenes valg av verktøy og arbeidsprosesser er en positiv faktor som stimulerer engasjement og øker produktiviteten. Praksisen med å la teamene selv velge verktøy og metoder som passer best for deres spesifikke behov og arbeidsstil er i tråd med tidligere forskning (Hoda et al., 2019). Det kan imidlertid oppstå ulemper knyttet til mangelen på standardisering når ulike team bruker forskjellige verktøy. Dette kan resultere i samarbeidsvansker og kommunikasjonsutfordringer, som igjen kan føre til ineffektivitet og feil (Hoda et al., 2019). Det er derfor avgjørende å finne en balanse mellom å tillate teamene en viss grad av frihet til å velge verktøy og metoder, samtidig som det opprettholdes en viss grad av standardisering og kontroll for å sikre organisasjonens effektivitet og måloppnåelse (Hoda et al., 2019).

I vår studie avdekkes det en utbredt oppfatning om at den agile metodikken kan benyttes på alle områder. Imidlertid kan det være begrensende å forsøke å anvende spesifikke agile metodikker uten tilpasning til organisasjonens kontekst. Som et alternativ kan det være hensiktsmessig å adoptere agile- verdier og prinsipper, og tilpasse disse til organisasjonens kontekst og behov før en vurderer fullstendig implementering av agile metodikker. Dette vil tillate organisasjoner å dra nytte av de sentrale prinsippene i den agile tilnærmingen samtidig

som de opprettholder en tilpasset og fleksibel tilnærming som er i samsvar med organisasjonenes evne til å utvikle seg og tilpasse seg stadig endrede krav og behov i et stadig mer komplekst og dynamisk miljø. Våre funn indikerer at offentlige organisasjoner kan dra nytte av enkelte elementer fra den agile metodikken, selv om metodikken ikke implementeres slavisk. Organisasjoner kan dra nytte av digitale prosjektledelsesverktøy som kan støtte den agile tilnærmingen, i tillegg til å anvende prinsipper og verdier fra metodikken for å oppnå fordeler for organisasjonen.

Offentlige organisasjoner kan også dra nytte av hybride metoder som et alternativ for å utnytte både fossefallsmetoden og den agile metodikken samtidig, som påpekt av Kuhrmann et al. (2018). Som tidligere påpekt i vår studie, kan fossefallsmetoden vise seg å være mer effektiv når problemet og løsningen er enkle å definere, mens den agile metodikken og dens verdier og prinsipper er bedre egnet for mer komplekse problemstillinger. Det er derfor verdifullt å vurdere hybride metoder som en mulighet for å optimalisere prosjektresultatene i offentlige organisasjoner.

5.3 Agile metodikker kan styrke innovasjonskapasiteten i offentlige organisasjoner

Gjennom brukerdrevet innovasjon kan offentlige organisasjoner oppnå flere fordeler. Dette inkluderer øket sannsynlighet for at de utviklede produktene eller tjenestene blir godt mottatt av brukerne, ettersom brukerens behov og preferanser er tatt i betraktning i innovasjonsprosessene (*Selden & MacMillan 2006*). Ved å innhente tilbakemeldinger fra brukerne av de ulike tjenestene, kan en også få verdifull informasjon om eventuelle forbedringsområder eller nye behov som brukerne har identifisert, og dette kan bidra til å justere og optimalisere produktene eller tjenestene for å bedre møte brukernes behov. Det kan også være verdt å merke seg at brukerdrevet innovasjon kan være spesielt relevant for en offentlig aktør, som har et samfunnsansvar for å levere tjenester til innbyggerne. Ved å involvere brukerne i innovasjonsprosessen, kan organisasjonen bedre tilpasse sine tjenester til brukernes behov og dermed bidra til å øke kvaliteten og effektiviteten av de tjenestene de tilbyr. Dette er noe flere offentlige organisasjoner kan lære av.

Det kan være krevende å vite i hvor stor grad en skal innovere som en offentlig organisasjon, som en av informantene påpekte skal det offentlige gjerne bare henge med på innovasjon og ikke være banebrytende. For flere offentlige virksomheter kan det å lytte til brukeren skape en mer relevant og hjelpsom utvikling og øke tilliten til brukerne til tjenestene og produktene.

Basert på teorien bør ikke det at en er en offentlig organisasjon stoppe en fra å innovere og øke sin innovasjonskapasitet, selv om det er krevende. I dagens komplekse og stadig skiftende samfunn er offentlig innovasjon avgjørende for å løse de samfunnsutfordringene vi står overfor, fra klimaendringer til helseutfordringer og økonomisk ulikhet (Rønning, 2021).

Casen i vår studie kan ses å være mer innovativ i dag enn før de begynte med agile arbeidsmetodikk. Overgangen til agil har skapt mer fokus og tid til innovasjon enn tidligere. Våre funn viser at de som offentlig etat ikke innoverer i samme grad som det private markedet og fortsatt har et behov for høyere innovasjon og utvikling, men likevel har det agile skapt en betraktelig forbedring og økning i innovasjonsprosesser nå sammenlignet med før smidig overgangen. Evnen til å håndtere og utnytte de tilgjengelige ressursene og mulighetene på en effektiv måte, inkludert både menneskelige og materielle ressurser, er en stor del av dynamiske ferdigheter. Dette kombinert med økt åpenhet for innovasjon, økt fokus på å oppdage og forstå endringer i markedet og kundenes behov, samt å identifisere muligheter for forbedring kan betydelig øke og bedre innovasjonskapasiteten til en organisasjon (Teece, 2014). Innovasjonskapasitet kan gi bedrifter en bedre mulighet for å utvikle nye teknologier og ideer som kan føre til økonomisk vekst og konkurransefordeler (Tiwana, 2002). Selv om en offentlig etat ikke har som mål å skape radikal og banebrytende innovasjon kan altså en agil tilnærming åpne for bedre samarbeid, bedre ressursutnyttelse og større eierskap til utvikling.

En kjernekomponent i agile utviklingsmetoder er produkttankegang, som er en kontinuerlig prosess som involverer kunden, utviklere og produktansvarlige i å definere, utvikle og forbedre produktet over tid. Som diskutert tidligere viser funnene våre at overgangen til agilt har gitt et stort fokus på brukerdrevet innovasjon. Dette er en evolusjonær tilnærming til produktutvikling som gir rom for endringer og justeringer basert på kundenes tilbakemeldinger og markedsbehov (Crispin & Gregory, 2020). Produkttankegangen har som mål å plassere kunden i sentrum av utviklingsprosessen og sikre at produktet som utvikles oppfyller kundens behov og ønsker.

Som diskutert og sett i våre funn kan det å være produktorganisert etter agile prinsipper gjøre det lettere for organisasjoner å ha brukerdrevet innovasjon. Dette er en evolusjonær tilnærming til produktutvikling som gir rom for endringer og justeringer basert på kundenes tilbakemeldinger og markedsbehov (Crispin & Gregory, 2020). Produkttankegangen har som mål å plassere kunden i sentrum av utviklingsprosessen og sikre at produktet som utvikles

oppfyller kundens behov og ønsker. Å omorganisere en hel offentlig organisasjon eller avdeling til produkt- og tverrfaglige team kan være en svært utfordrende prosess, men som en senere kan høste gode frukter fra. Fra våre funn fremkommer det at produkttankegang kan være svært nyttig for offentlige organisasjoner og skape bedre utvikling, innovasjonsprosesser og arbeidsmiljø. Dette i stor grad fordi ansatte lettere kan ta eierskap til sine produkter og tydeligere se hvordan de kan forbedre og utvikle dem. Produktorganisering med tverrfaglig team kan også skape en bedre kultur på teamene, da de jobber sammen mot samme mål daglig. Utfordring som kan oppstå som følge av produktorganisering er silotenking. Som analysert i kapittelet over må det være en bevisst prosess rundt dette med silotenkning da det kan oppstå i et hvert team, fordi en tar så stort eierskap til sitt eget produkt. Hvis organisasjoner har en bevisst refleksjon over at silotenking kan oppstå og må snakkes om, må ikke det nødvendigvis føre til noe negativt. Her er det essensielt å være klar over det, dele hva teamene jobber med og bevege seg sammen mot et mål som en organisasjon og ikke bare et team.

I mange IT-miljøer i Norge i dag brukes konsulenter aktivt, fordi utviklingen i landet er svært høy og radikal, flere virksomheter har ikke nok ressurser til å drive hele utviklingen på egen hånd (Lanestedt, 2022). Ifølge forskning er en av de potensielle utfordringene ved bruk av agil metodikk er at det kan være krevende og tidkrevende å implementere. For å oppnå maksimal gevinst av denne tilnærmingen, må hele organisasjonen ha et felles fokus på arbeidsmetoden. Dette kan kreve omfattende opplæring, engasjement av konsulenter og omstrukturering av organisasjonen (Martin, 2014; Rigby et al., 2016). Basert på våre funn kan konsulenter fra det private markedet hjelpe offentlige organisasjoner med å drive innovasjonen fremover og sikre utvikling i virksomhetene. Imidlertid må det være kunnskap og forståelse for bruk av konsulenter. Noen av NAV sine utfordringer tidligere var at nærmest all innovasjon ble drevet frem av konsulenter, som gjør at hovedorganisasjonen sitter på lite av kompetansen selv og at det blir et stort skille på interne og eksterne ansatte. Offentlige virksomheter kan dra stor nytte av å bruke konsulenter som hjelp og ressurs for å drive utvikling i takt med det private markedet. Det krever imidlertid en balansert tilnærming der den interne kompetansen i organisasjonen.

Våre funn indikerer at implementering av agile metoder kan begrenset til visse deler av offentlige organisasjoner. Fra vår studie fant vi at mange ansatte var ukjent med begrepet “agil”, og at en slik metodikk ikke hadde blitt introdusert. Til tross for mangel på kunnskap og forståelse rundt metodikken, fremkom det at deler av organisasjonen likevel arbeidet med

endring, utvikling og brukerdrevet innovasjon. I tråd med våre funn, tolker vi det som at ansatte i offentlige organisasjoner kan ubevisst ta i bruk elementer og prinsipper fra agil metodikk i sin arbeidshverdag. Denne påstanden kan støttes opp fra Fowler & Highsmith (2021) som i sin forskningslitteratur forklarer at arbeid med endring, innovasjon og utvikling er sentrale elementer innenfor agil metodikk. Ifølge forskningslitteraturen er tett samarbeid med kunder/brukere også et essensielt element fra agil metodikk, slik at en sikrer at løsningene som en organisasjon tilbyr er blitt tilpasset til brukerens spesifikke behov og forventninger. Dette samarbeidet muliggjør kontinuerlig tilbakemeldinger og justering av tjenesten, som er en avgjørende faktor for å oppnå et vellykket resultat (Schwaber & Sutherland, 2020; Conforto et al., 2016). Dette gjenspeiles i våre funn, som viser at de arbeider med et prosjekt for å kartlegge brukerreiser, hvor de blant annet avholder en rekke fokusintervjuer. Dette gjør at de får en dypere forståelse for brukerne sine behov, slik at brukerne kan komme med konkrete tilbakemeldinger, erfaringer og forbedringer av tjenestene.

Basert på våre funn og situasjonen i NAV, kan påstanden om at ansatte ubevisst benytter seg av verdier og prinsipper fra agil metodikk støttes opp av teorien til Schwaber & Sutherland (2020). Hvor de legger frem at agil metodikk er en fleksibel tilnærming til prosjektledelse som egner seg best når kravene og målene for prosjektet/oppgaven er usikre eller kan endre seg over tid. Dette er ofte tilfelle i prosjekter med komplekse problemstillinger som krever en kontinuerlig forståelse av kundens behov og forventninger (Conforto et al., 2016), som for eksempel prosjektet til lokalkontoret om å kartlegge brukerreise. Den diskuterte formen for ubevissthet blant ansatte omkring agil metodikk, og kan være relevant for andre offentlige organisasjoner. Det er mulig at en tilsvarende manglende forståelse eller bevissthet rundt agil metodikk vil kunne forekomme i andre organisasjoner. Hvor ansatte i enkelte tilfeller ubevisst anvender prinsipper og elementer fra agil metodikk i sin arbeidshverdag, selv om de ikke nødvendigvis er kjent med selve begrepet.

6.0 Konklusjon

Konklusjonen av oppgaven deles i to deler; en praktisk tilnærming hvor vi konkluderer med hva offentlige organisasjoner kan ta med seg fra studiet, og en teoretisk tilnærming hvor vi ser nærmere på hvordan studiet supplerer eksisterende teori. Ved å sammenfatte de mest sentrale funnene fra analysen og diskusjonen presenteres det en overordnet konklusjon, før vi deretter ser nærmere på begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning. Problemstillingen som besvares er som følger:

Hvilke sentrale utfordringer og muligheter kan offentlige organisasjoner møte ved implementering av agile tilnærminger?

Da utfordringer og muligheter ble gjennomgående diskutert i det foregående kapitlet, henholdsvis 5.1, 5.2 og 5.3, presenteres her en mer overordnet og holistisk konklusjon.

6.1 Praktisk tilnærming

Formålet med masteroppgaven har vært at offentlige organisasjoner som ønsker å gå over en mer agil tilnærming skal kunne ha utbytte av våre funn. Imidlertid er det en forutsetning at slike organisasjoner er klar over at dette er en langvarig og krevende prosess. Det ettersom slik en omfattende endring av organisasjonskulturen kan være påtvunget og oppleves som utfordrende for ansatte. Spesielt krevende kan det være dersom det er lav grad av informasjonsutveksling mellom ledd og stillingsnivåer, men også mangel på kursing og opplæring. Våre funn viser at endringer som kommer brått på ansatte kan resultere i mostand mot endring, som igjen kan føre til interne konflikter og subkulturer. Dermed er det essensielt å få med mellomledere og bruke disse aktivt som endringsagenter i prosessen. Oppsummeringsvis kan det derfor være utfordrende med en fullstendig implementering av agile metodikker, spesielt på kort sikt.

Alternativt kan det være hensiktsmessig å adoptere agile verdier og prinsipper og tilpasse dem til organisasjonens kontekst og behov, før man overveier en fullstendig implementering. Dette vil tillate organisasjonen å dra nytte av fordelene ved agile verdier og prinsipper, uten å gå på bekostning av organisasjonens evne til å utvikle seg muligheten til å møte nye krav. Spesielt gunstig vil det være dersom organisasjonen opererer i et dynamisk og komplekst miljø. Videre kan implementering av agil metodikk ha positiv innvirkning på utvikling av nye produkter, tjenester og løsninger, da det setter brukerne i fokus og fremmer brukerdrevet innovasjon.

Samtidig opplever medarbeidere i team større eierskap til produktene sine, som dermed kan øke motivasjonen for innovasjon og utvikling. På bakgrunn av dette kan agile verdier og prinsipper også ha overføringsverdi til innovasjonskapasiteten i offentlige organisasjoner.

6.2 Teoretisk tilnærming

Formålet er at studiet kan supplere eksisterende teori knyttet til implementering av agile metodikker i offentlige organisasjoner. Som et resultat viser våre funn at organisasjonens grad av modenhet kan by på utfordringer rundt eksperimentering med regelverk og eksisterende praksiser. Dette kan skyldes at de regelverk og praksiser som foreligger oppleves som komplekse å forholde seg til. Som en konsekvens vil ikke teorien rundt implementering av agile metodikker være direkte overførbart til praksis. Likevel viser våre funn at offentlige organisasjoner er tjent med å anvende enkelte agile verdier og prinsipper, og parallelt tilpasse metodikken til struktur og kontekst.

Som en overordnet konklusjon er det derfor tydelig at overgangen til tverrfaglige team og implementering av agile verdier og prinsipper har vist seg å være en effektiv strategi for å skape en mer ressurseffektiv organisasjonsstruktur og for å forbedre innovasjonsprosessen. Til tross for at enkelte offentlige organisasjoner ikke har som mål å skape radikal og banebrytende innovasjon, kan en agil tilnærming likevel øke innovasjonskapasiteten. Det ettersom det skapes en konkret arena og et mulighetsrom. Agile metodikker kan derfor være like relevante for offentlige organisasjoner som for private selskaper. Det kreves imidlertid en større grad av tilpasning og tilrettelegging som i stor grad kan være tidkrevende å implementere. Offentlige organisasjoner kan dra nytte av enkelte elementer fra den agile metodikken, selv om metodikken ikke implementeres slavisk. Hybride metodikker som åpner for å dra nytte av «Fossefallsmetoden» er også et alternativ.

7.0 Begrensninger ved studien og forslag til videre forskning

Basert på våre funn har vi identifisert ulike forslag til videre forskning. Grunnet begrensninger i både tids- og omfangsfaktorer har vi kun undersøkt virkningene og anvendelsen av agile metodikker i enkelte avdelinger innenfor én organisasjon. Masteroppgaven har primært fokusert på team og avdelinger, og andre organisatoriske nivåer ble ikke inkludert. En særlig interessant tilnærming vil derfor være å gjennomføre en mer omfattende casestudie av NAV, som involverer flere avdelinger og organisatoriske nivåer i organisasjonen. En slik undersøkelse kan bidra til å undersøke om andre avdelinger og organisatoriske nivåer også har benyttet seg av agile prinsipper og elementer uten å være bevisst på det. Dette kan bidra til å belyse omfanget av agil tenkning mer fullstendig i organisasjonen. Ved å inkludere flere avdelinger og organisatoriske nivåer i casestudien, kan det avdekkes om dette ville hatt en større påvirkning på resultatene av vår analyse i henhold til de utfordringene og mulighetene som er presentert.

En ytterligere interessant tilnærming ville vært å utføre en multippel casestudie som sammenligner implementeringen av agile metodikker i andre offentlige organisasjoner i Norge, både små og store. NAV kan klassifiseres som en stor organisasjon i Norge, og endringer og anvendelser av agile metodikker kan være forskjellige i mindre organisasjoner. En slik studie vil kunne gi innsikt i hvordan ulike offentlige organisasjoner, både store og små, har tilpasset agil tenkning i ulike kontekster, og hvordan ulike faktorer kan påvirke adopsjonen av slike metoder. Ved å anvende denne tilnærmingen vil det være mulig å få en dypere forståelse av hvordan agil tenkning kan tilpasses og implementeres på en effektiv måte i offentlige organisasjoner. Ved å sammenligne utfordringer og muligheter i ulike tilfeller, kan man også trekke slutninger om hvordan man best kan tilpasse agile metodikker til ulike situasjoner og kontekster. En viktig del av studien kan også være å undersøke hvorfor flere offentlige organisasjoner ikke velger å implementere agil metodikk. En grundig analyse av disse årsakene vil kunne avdekke grunnene til at offentlige organisasjoner velger å holde fast ved tradisjonelle arbeidsmetoder og unngår å ta i bruk mer fleksible og effektive metoder.

Overgangen til agile metoder kan være krevende og ressursbruken kan variere betydelig mellom organisasjoner. Det hadde derfor vært interessant å undersøke hvor mye tid, kostnader og arbeidskraft som faktisk kreves for å implementere agile metoder i offentlige organisasjoner. Videre kan det være hensiktsmessig å undersøke om implementeringen av agil metodikk

faktisk resulterer i økt innovasjon og produktivitet, som kan oppveie kostnadene og tidsbruken. En slik undersøkelse kan inkludere direkte målinger av resultater som produktivetsgevinster, kostnadsbesparelser og innovasjonsresultater over en lengre periode. Dette vil kunne gi organisasjoner som vurderer å implementere agile metoder et mer realistisk bilde av hva de kan forvente å oppnå. Det er også viktig å bemerke seg at vår studie ikke nødvendigvis kan generaliseres til å gjelde for organisasjoner i det private markedet. Derfor hadde det vært interessant å undersøke suksesskriteriene for en vellykket implementering av agile metodikker i offentlige organisasjoner, og hvordan disse kan skille seg fra suksesskriteriene i private bedrifter.

Ved å ta i betraktning en omfattende casestudie av NAV, som involverer flere avdelinger og en multippel casestudie med flere offentlige organisasjoner, er det flere aktuelle problemstillinger som kan vurderes: Hvordan kan en best tilpasse agile metodikker og prinsipper til offentlige virksomheter? Hvordan forbedre og effektivisere agil arbeidsmetodikk i offentlige organisasjoner? Hvordan kan offentlige organisasjoner i beste praksis implementere agil metodikk? Når det gjelder ressursbruken og tidsbruken, er det også flere mulige problemstillinger som kan undersøkes nærmere: Hva er den faktiske ressursbruken ved implementering av agile metoder i offentlige organisasjoner, og hvordan varierer denne ressursbruken mellom organisasjoner? Bidrar implementering av agile metoder i offentlige organisasjoner til økt innovasjon og produktivitet, og oppveier dette kostnader og tidsbruken ved implementeringen? Hvordan kan måling av faktiske resultater, som produktgevinster, kostnadsbesparelser i prosjekt og innovasjonsresultater, over en lengre periode bidra til å gi offentlige organisasjoner et mer realistisk bilde av hva de kan forvente oppnå ved implementering av agile metoder? I henhold til å se på forskjellene mellom offentlig virksomhet og private virksomheter ved implementering av agil metodikk, kan en aktuell problemstilling være følgende; Hvordan kan suksesskriteriene for en vellykket implementering av agile metodikker i offentlige etater identifiseres, og hva er de mulige ulikhetene i disse kriteriene sammenlignet med private bedrifter?

Litteraturliste

- Abrahamsen, M. (2017). Implementering av smidig utviklingsmetodikk i en norsk offentlig organisasjon (Master's thesis, Universitetet i Oslo). Retrieved from <https://www.duo.uio.no/handle/10852/59177>
- Adams, J. (2020). Scrum: Novice to Ninja. Melbourne, Australia: SitePoint.
- Ahmed, F., Pathak, S. D., & Leung, H. (2016). Scaling agile in a large, distributed organization: Challenges and successes. *Journal of Software: Evolution and Process*, 28(10), 868-883. <https://doi.org/10.1002/smr.1802>
- Ahmed, S., Hasan, S., & Raza, B. (2016). Agile project management in government projects: a review of literature. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), 41-45. Retrieved from [https://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%206\(5S\)41-45,%202016.pdf](https://www.textroad.com/pdf/JAEBS/J.%20Appl.%20Environ.%20Biol.%20Sci.,%206(5S)41-45,%202016.pdf)
- Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-04-2017-0064/full/html#sec004>
- Annosi, M. C., Battistelli, A., & Buzzavo, M. (2020). Agile methodologies and employee well-being: A literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 621-639.
- Annosi, M. C., Appio, F. P., Magnusson, M., & Martini, A. (2016). Social conduct, learning and innovation: An abductive study of the dark side of agile software development. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 515–535.
- Annosi, M. C., Foss, N. J., Brunetta, F., & Magnusson, M. (2017). The Interaction of Control Systems and Stakeholder Networks in Shaping the Identities of Self-Managed Teams. *Organization Studies*, 38(5), 619-645.
- Annosi, M. C., Foss, N., & Martini, A. (2020). When agile harms learning and innovation: (and what can be done about it). *California Management Review*, 63(1), 61–80. <https://doi.org/10.1177/0008125620948265>
- Annosi, M. C., Magnusson, M., Martini, A., & Appio, F. P. (2016). Social Conduct, Learning and Innovation: An Abductive Study of the Dark Side of Agile Software Development. *Creativity and Innovation Management*, 25(4), 515-535.

Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2020). Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110, 554–566.

Arbeids- og velferdsforvaltningen. (u.å.). Om NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV>

Ashrafi, M., Mohammadi, S., & Mirdhamadi, S. M. (2021). The effect of retrospective tools on project performance. *International Journal of Project Management*, 39(3), 519-530. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.001>

Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1)

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. Fagartikkel <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/13594320903524246>

Baumann, J. (2016). Riv siloene! Kristiania - Aktuelt. <https://www.kristiania.no/aktuelt/2016/11/riv-siloene/#:~:text=Silotenkning%20inneb%C3%A6rer%20at%20man%20innad,flere%20ulike%20budskap%20fra%20bedriften.>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>

Bjarnason, E., & Wnuk, K. (2018). Challenges when scaling agile in regulated settings: A survey study. *Journal of software: Evolution and Process*, 30(6), e1943.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2020). A literature and practice review

to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119183. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119183>

Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 35(1), 64-69.

Bossert, J., Heidenreich, S., Schiele, H., & Hammerschall, R. (2018). 5. Leadership in Agile Teams: A Systematic Literature Review. In *Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming* (pp. 78-91). Springer, Cham.

Bredillet, C. N., & Tywoniak, S. (2017). Project complexity in the public sector: A literature review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1217-1230. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.04.005

Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202–2221.

Brocke, J. vom, Barros, C., & Tumbas, S. (2020). Agile methods in information systems research: A systematic literature review. *Information & Management*, 57(1), 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103168>

Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London: Sage.

Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order in the Context of Change. *Journal of Change Management*.

Börjesson, S., & Elmquist, M. (2011). Developing Innovation Capabilities: A Longitudinal Study of a Project at Volvo Cars. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 171-184. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00605.x>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cao, L., Mohan, K., Xu, X., & Li, H. (2018). Agile project management: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-665. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.008>

Cao, Q., Gedajlovic, E., Zhang, H., & Wu, J. (2020). Knowledge-based innovation: A review and synthesis. *Journal of Management*, 46(1), 6-33. doi: 10.1177/0149206320931099

Cao, L., & Ramesh, B. (2018). Agile and innovative: The impact of project management characteristics on product development performance. *International Journal of Project Management*, 36(1), 1-13. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.08.008.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2017). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 44, 1-24. doi: 10.1016/j.jengtecman.2016.11.002

Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2011). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 730-748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.007>

Cohn, M. (2021). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley Professional.

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21-34. doi: 10.1002/pmj.21598

Crispin, L., & Gregory, J. (2020). *Agile Testing: A Practical Guide for Testers and Agile Teams*. Pearson Education.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.

Deloitte & Gnist. (2022). NAV Agilt: Evaluering av endringsprosessen. Hentet fra <https://www.deloitte.com/no/no/pages/public-sector/articles/evaluering-av-endringsprosessen-nav-agilt.html>

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2016). Information systems success measurement. *Foundations and Trends® in Information Systems*, 2(1), 1-116. <https://doi.org/10.1561/29000000005>

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469.

Denning, S. (2016). How to make the whole organization “agile”. *Strategy and Leadership*, 44(4), 10-17.

Denning, S. (2016). Agile at scale. *Communications of the ACM*, 59(8), 34-36.

Design og Arkitektur Norge. (Uten årstall). Hva er brukersentrert innovasjon? <https://doga.no/verktoy/hva-er-brukersentrert-innovasjon/>

Dingsøy, D. (2016). *Agile Innovation: The Revolutionary Approach to Accelerating Success, Fueling Growth, and Increasing Profitability*

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.09.002>

Duraisamy, P., Chittithandalkudi, V. M., & Lakshminarasimman, S. (2015). Role of transformational leadership in organizational innovation: empirical evidence from India. *Journal of Management Development*, 34(6), 662-677. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2014-0084>

Dybå, T., & Dingsøy, T. (2009). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *IEEE Software*, 26(6), 20-26. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>

Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Journal of Systems and Software*, 81(2), pp. 195-213. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.10.013>

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2014). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 341-366.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Eggebo, Helga. 2019. "Tematisk analyse - metodeartikkelen som løyer alt". Oppdatert: 18. juni 2019. Lesedato: 01.05.2023. <http://helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyer-alt/>

Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.

Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards a comprehensive and disciplined change management strategy in the agile transformation process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.

Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Moghavvemi, S., & Zavvari, A. (2015). Challenges and issues in agile software development adoption: A qualitative study. *Journal of Systems and Software*, 110, 32-49. doi: 10.1016/j.jss.2015.08.01

Fowler M., & Highsmith, J. (2021). *Agile software development: The people factor*. Addison-Wesley.

Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28, 317-327.

- García-Sánchez, A., Sánchez-Hernández, M. I., & Martínez-López, F. J. (2019). Determinants of project success through agile methodologies: Empirical study in SMEs. *International Journal of Information Management*, 47, 146-157. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.003
- Geraldi, J., Maylor, H., Williams, T. (2018). Now, let's make it work: An exploration of organizational agility in theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 176-196. doi: 10.1108/IJOPM-02-2016-0105
- Gido, J., & Clements, J. P. (2014). *Successful project management*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., de Almeida, L. F. M., & de Araújo, M. F. M. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21-34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21589>
- Gripsrud, B. H., Olsen, G. D., & Pedersen, P. E. (2010). *Markedsføringsledelse: Analyse, planlegging og gjennomføring*. Fagbokforlaget.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Guth, W. D. & Macmillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal* 7 (4), 313-327.
- Gouveia, R., Karim, A., & Martins, J. (2019). Digital innovation capability: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 98, 365-377. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.032
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources* (6. utg.). Prentice-Hall International Editions.
- Hesselman, M. G., & Rudberg, M. (2018). Agile adoption and maturity: a case study at Ericsson. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6(1), 1-18. doi: 10.1186/s40411-018-0061-7
- Highsmith, J. (2004). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley Professional.
- Highsmith, J. (2006). *Agile project management: creating innovative products*. Addison-Wesley.

- Highsmith, J. (2009). Agile project management: creating innovative products. Pearson Education.
- Hill, C., & Jones, G. (2001). Strategic management. Boston: Houghton Mifflin.
- Ho, J. C. (2022). Disruptive innovation from the perspective of innovation diffusion theory. *Technology, Analysis & Strategic Management*, 34, 1-17. doi: 10.1080/09537325.2021.1901873
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2019). Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed. *Journal of Systems and Software*, 147, 181-198. doi: 10.1016/j.jss.2018.10.014
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2006). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-709. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083022>
- Huang, T., & Wang, Y. (2021). The Agile Innovation Capability for Sustainable Development: A Study of High-Tech Industries in Taiwan. *Sustainability*, 13(4), 2013. <https://doi.org/10.3390/su13042013>
- Huber, G. P. (2011). Organizations: theory, design, future. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 117-160). Washington DC: American Psychological Association.
- IKT Norge (2022). Fakta og myter om konsulenter. IKT Norge. <https://ikt-norge.no/fakta-og-myter-om-konsulenter/>
- Innovasjon Norge. (2012). Årsrapport 2012. [Annual report 2012]. Retrieved from <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/0-innovasjon Norge.no/om-innovasjon Norge/organisering-ogtall/arsrapport/aarsrapporten2012.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Human resource management: teori og praksis.* Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* 4. utg. Oslo: Fagbokforlaget
- Jiang, J., Klein, G., & Chen, H. (2015). A systematic review of research on the relationship between agile software development and project success. *Journal of Systems and Software*, 108, 20-35. doi: 10.1016/j.jss.2015.06.013

- Jacobsen, D. I. (2015). *Forskningsmetoder i psykologi og sosiologi* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnston, K., & Marshall, D. (2016). The importance of a structured approach to project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(1), 132-152. doi: 10.1108/IJMPB-06-2015-0057
- Johnson, L. W. & Frohman, A. L. (1989). Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations. *The Academy of Management Executive* (1987-1989).
- Karlsen, J. T. (2021). *Prosjektledelse - Fra initiering til gevinstrealisering*. 5th ed. Universitetsforlaget.
- Karlsen, J.T. (2021). Project-Based Organizing. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 455-476). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198817735.013.23>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (April 1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, pp. 111-113.
- Kettunen, P., Kujala, J., & Lehtonen, P. (2017). Hybrid project management: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 35(3), 428-439. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.10.003.
- Kirschner, P. A., & De Bruyckere, P. (2020). The myths of the digital native and the multitasker. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103416. doi: 10.1016/j.tate.2020.103416
- Kirkhaug, R. (2017). *Endringsledelse og organisasjonsutvikling: Teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2016). Scaling agile @ Spotify. In *Proceedings of the Agile Conference* (pp. 285-294). IEEE. <https://doi.org/10.1109/Agile.2016.16>

Kohli P., & Melville N., (2017). Digital innovation: A review and synthesis. Information systems journal. Williamsburg, Virginia USA.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/isj.12193>

Kotter og Schlesinger (1979). Organization - Text, cases and readings on the management of organizational design and change. Richard D. Irwin Inc.

Kuhrmann, M., Diebold, P., Münch, J., & Tell, P. (2018). Hybrid software and system development in practice: Waterfall, scrum, and beyond. IEEE Software, 35(3), 68-75.
<https://doi.org/10.1109/MS.2017.4511153>

Kvits, A., & Katsma, C. (2020). Agile adoption in public sector organizations: A systematic literature review. Journal of Applied Research in Higher Education, 12(3), 413-430.

Källstrand, J., & Ljungberg, J. (2019). Team-oriented leadership in self-organizing agile teams. International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM), 10(2), 47-60. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.2019040104>

Lanestedt, G. (2022). Bruken av konsulenter i offentlig sektor - er den nødvendig? Stat & styring Vol. 32 Utg 4. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/stat.32.4.7> .

Larman, C., & Vodde, B. (2016). Large-scale scrum: More with less. Addison-Wesley Professional.

Larman, C., & Vodde, B. (2009). Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum. Addison-Wesley Professional.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, 5(3), 377-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000415>

Layman, L., Williams, L., Damian, D., & Kelly, E. (2019). A multi-case study of agile requirements engineering and the use of emergent software practices. Empirical Software Engineering, 24(2), 1063-1097. <https://doi.org/10.1007/s10664-018-9652-5>

Leffingwell, D. (2018). Scaling agile: A lean and agile approach to building high-performing software and systems teams. Addison-Wesley Professional.

Lindberg, M. (2021). Agile Project Management Tools: A Practical Guide for Choosing and Implementing Digital Tools. New York, NY: Routledge.

Lindström, A., & Jeffries, R. (2016). Agile Methods in Large Organizations: A Realist Literature Review. In Proceedings of the 2016 International Conference on Software and System Process (ICSSP) (pp. 137-146). IEEE. doi: 10.1109/ICSSP.2016.23

Liu, Y., Li, Q., Guo, H., & Chen, S. (2021). Research on project management based on agile method under complex environment. Journal of Physics: Conference Series, 1891(1), 012104. doi: 10.1088/1742-6596/1891/1/012104

Ljungberg, J., & Olsson, H. H. (2019). Challenges when scaling agile in large governmental organizations. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.

Loo, J. (2021). The product mindset: What it is and why it matters. Hentet fra <https://www.invisionapp.com/inside-design/product-mindset/>

Lundy, O., & Cowling, A. (1996). Strategic human resource management. Routledge.

Lusch, R., & Nambisan, S. (2015) Service innovation: A service-dominant logic perspective. Management Information Systems Research Center <https://www.jstor.org/stable/26628345>

Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2020). The Contradictions That Drive Digital Innovation: Agile Practices and the Paradox of Control. Organization Science, 31(3), 632–654. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1322>

Martin, R. (2014). Agile business: A leader's guide to harnessing complexity. Harvard Business Review Press.

Maruping, L. M., & Matook, S. (2020). The Multiplex Nature of the Customer Representative Role in Agile Information Systems Development. MIS Quarterly, 44(3).

Marxt, C., Krcmar, H., & Matthes, F. (2019). Agile project management: Empirical evidence on the relevance of agile practices for project success. Journal of Business Research, 98, 365-376.

McKinsey & Company. (2021). The state of innovation: A global survey of innovation leaders. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-state-of-innovation>

Miller, K., & Smith, P. (2021). Agile Principles and Values: A Practical Guide for Implementation. Cham, Switzerland: Springer.

Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.

Moe, N. B., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2008). Understanding Self-Organizing Teams in Agile Software Development. In 19th Australian Conference on Software Engineering (ASWEC 2008) (pp. 76-85). IEEE.

Moe, N. B., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming Barriers to Self-Management in Agile Software Development. *Journal of Computer Science*, 9(5), 620-625.

NAV. (2022a). Hva er NAV? [Nettside]. Hentet 14. mai 2023, fra <https://www.nav.no/om+nav/om+nav/hva+er+nav>

NAV. (2022b). Ytelser og stønader fra NAV. [Nettside]. Hentet 14. mai 2023, fra <https://www.nav.no/rettigheter-og-plikter/oversikt-over-ytelser>

Nav. (2022a, 14. april). Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (NAV). Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/innsikt/ny-arbeids--og-velferdsforvaltning-nav/id2154832/>

Nav. (2022b, 29. april). Hva gjør vi i NAV? NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/hva-gjor-vi-i-nav>

NAV. (2017). Agil utvikling i NAV. <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Agil+utvikling+i+NAV>.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. doi: 10.1002/job.413

Nesheim, T., & Jesnes, K. (2022). Exploring New Intermediaries in the Labour Market. Retrieved from Canvas: <https://hvl.instructure.com/courses/22436/files/folder/ARTIKLAR?preview=1858638>

Nesheim, T. (2022). Prosjektledelse: en praktisk innføring. Fagbokforlaget.

Nesheim, T. (2022). Agil Organisering: Fra utviklingsprosjekter til produktteam. Retrieved from Canvas: <https://hvl.instructure.com/courses/22436/files/folder/ARTIKLAR?preview=1858639>

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Global Trends in Government Innovation 2023. <https://oecd-opsi.org/publications/trends-2023/>

Osborne, S. P., & Brown, (2005). Managing change and innovation in public service organizations. Taylor & Francis E-library.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020). *The Business Model Canvas: A Tool for Entrepreneurs and Innovators* (Project Management Series). John Wiley & Sons.

Ovesen, N., Fægri, T. E., & Tjora, A. (2019). Agile in healthcare: A systematic literature review. *Acta Informatica Medica*, 27(3), 168-175.

Paasivaara, M., Durasiewicz, S. A., & Lassenius, C. (2014). Challenges of scaling agile software development. *Journal of Software: Evolution and Process*, 26(9), 855-873.
<https://doi.org/10.1002/smr.1656>

Papagiannidis, S., & Li, F. (2020). Digital innovation and its influencing factors: A systematic review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120302. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302>

Pedersen, P (2005) Tjenesteinnovasjon og tjenestekategorisering. Variasjon i tjensteegenskaper og betydning for innovasjonsprosesser og innovasjonstyper.
[https://openaccess.nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164447/R24_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164447/R24_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pereira, C. A., Ferreira, J. J., & Nunes, B. (2021). The role of digital transformation and dynamic capabilities in organizational agility: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 130, 464-479. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.02.004.

Ployhart, R. E., & Turner, S. F. (2014). *Organizational adaptability*. New York: New Directions in Research, Routledge.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2020). *Pulse of the profession: The project manager of the future: Developing digital-age project management skills to thrive in disruptive times*. Retrieved from <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2020.pdf>

Project Management Institute. (2021). *What is Waterfall Methodology?* Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/waterfall-methodology-definition-stages-6119>

Rangachari, P., & Woods, J. L. (2007). *Making Sense of Workforce Resilience: Meaning, Mechanisms, and Measurement*. RAND Corporation.
https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR459.html

Rangachari, P., & Woods, J. L. (2020). Preserving organizational resilience, patient safety, and staff retention during covid-19 requires a holistic consideration of the psychological

safety of healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124267>

Redin, E. & Söderlund, J. (2011). Managing complex development projects: arenas, knowledge processes, and time. *Project Management Journal*, 42(4), 17-30. <https://doi.org/10.1002/pmj.20257>

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 41-50.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2017). *Organisasjonsatferd* (13. utg.). Pearson.

Robertson, T., & Ivanov, D. (2020). The Role of Multidisciplinary Teams in Innovation. *Journal of Innovation Management*, 8(1), 28-49. https://doi.org/10.24840/2183-0606_008.001_0003

Robillard, P. N., Adams, B., & Laplante, P. A. (2013). Challenges and solutions for adopting and adapting agile methods in a large organization. In *Proceedings of the 2013 International Conference on Software and System Process* (pp. 5-8). IEEE.

Rosenberg, M. (2021). *The Agile Mindset: Understanding the Agile Methodology*. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/agile-mindset-agile-methodology>

Rønning, R (2021). *Innovasjon i offentlig sektor: Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget. <https://www.idunn.no/doi/pdf/10.18261/9788215046235-2021>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*, 21(3), 243–263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>

Sandvik, K., Stålhane, T., & Sindre, G. (2022). Software development practices and the impact of context: a systematic literature review. *Software Quality Journal*, 30(1), 157-191. doi: 10.1007/s11219-021-09551-6

Sandvik, A. M., Gooderham, P. N., & Larsen, A. S. (2022). Er smidige prosjekter mer innovative enn fossefalssprosjekter. *Magma*, 4, 15-18. <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/4-2022/er-smidige-prosjekter-mer-innovative/>

Sarker, S., & Ahuja, M. (2014). Moving from agile software development to agility across the organization. *Information Systems Management*, 31(2), 150-164.

Sauer, C., & Krcmar, H. (2018). Exploring the relationship between organizational culture and agile values. *Journal of Information Technology*, 33(3), 226-236. doi: 10.1057/s41265-017-0055-5.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>

Schumpeter, J. A., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide*. Scrum.org.

Selden, L., & MacMillan, I. (2006). *Manage Customer Centric Innovation - Systematically*. Harvard Business Review. https://www.researchgate.net/profile/Ian-Macmillan-5/publication/7201008_Manage_customer-centric_innovation-systematically/links/02e7e5231c85e08dbf000000/Manage-customer-centric-innovation-systematically.pdf

Simmons, B. (2020). *A Practical Guide to Agile Strategy: A flexible approach to achieving your business goals*. Kogan Page Publishers.

Skilbrei, M. L. (2019). *Kvalitative Metoder*. Oslo: Vigmostad & Bjørke AS.

Smith, C., & Jones, D. (2021). *Agile Tools: A Practical Guide for Agile Teams*. London, UK: Kogan Page Publishers.

Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

Spinuzzi, C., Macafee, T., DeChurch, L. A., & Contractor, N. S. (2020). Creative Self-Organization and Agile Teams in Knowledge Work. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 167-182. <https://doi.org/10.1177/1056492619836634>

Sundin, E., & Granlund, A. (2012). Agile in-house development: experiences from four companies. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1312-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2011.12.013>

Sutherland, J. & Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The Scrum Guide*. Scrum.org. Retrieved from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

Sørensen, M. (2020). Agile in the Public Sector: A Literature Review. *Nordic Journal of Information Science and Cultural Mediation*, 9(1), 33-49. <https://doi.org/10.7557/10.7557/9.4685>

Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. doi: 10.1057/jibs.2013.54

Thesing, T., Feldman, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: Decision model for selecting the appropriate approach to a project. University of Applied Sciences Munster, Germany.

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. John Wiley & Sons Inc.

Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms* (2nd ed.). Prentice Hall.

Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Turner, J. R. (2019). *The handbook of project-based management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Wadhwa, P., Agrawal, R., & McLuhan, M. (2018). *The future is faster than you think: How converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon and Schuster.

Wadhwa, S., & Saxena, K. (2018). Investigating relationship between innovation capability and agile practices: An empirical investigation. *Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.06.001>.

Wang, X., Li, J., Liang, X., & Huang, L. (2018). Resistance to change in Agile software development: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 98, 52-61. doi: 10.1016/j.infsof.2018.02.011

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(5), 407-425. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.005>

Zafar, F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees' Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 3(4), 1-16. https://www.researchgate.net/publication/287757049_Organizational_Change_and_Dealing_with_Employees'_Resistance

Zimmermann, V., Dufner, Y., Heimicke, J., & Albers, A. (2019). Agile Development of Mechatronic Systems: Utopia of Reality from Industrial Practice. R&D Management Conference 2019 “The Innovation Challenge: Bridging Research, Industry & Society”. https://www.researchgate.net/profile/Jonas-Heimicke/publication/334318522_Agile_Development_of_Mechatronic_Systems_Utopia_or_Reality_-_an_Evaluation_from_Industrial_Practice/links/5d2452ca92851cf440729202/Agile-Development-of-Mechatronic-Systems-Utopia-or-Reality-an-Evaluation-from-Industrial-Practice.pdf

Vedlegg 1:

Intervjuguide - Semistrukturert dybdeintervju

Innledning til hvert intervju:

Takk for at du har sagt ja til å svare på dette. Formålet med dette intervjuet og denne undersøkelsen er å få en bedre forståelse av hvordan ansatte opplever overgangen til smidig organisasjon – bruk av agile metodikker. Om du som ansatt opplever at det endrer innovasjonsevnen deres. Du vil være anonym i oppgaven – det vil si at fra i dag får dine svar en kode, som ikke kan spores av andre enn oss og ingen vil gjenkjenne deg på dine svar i oppgaven. Altså alt du svarer i dag vil forbli helt anonymt. Intervjuet vil handle om overgangen til agil bruk, dine opplevelser av smidig metodikk s hvordan det blir brukt i NAV og om NAV sin innovasjon. Hele intervjuet tar rundt 45 minutter.

Introduksjonsspørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
- Vil du fortelle litt om din rolle?

Innføring av agil metodikk og erfaringer:

- Kan du fortelle om innføringen av agil metodikk og agile teams hos dere?
- Jobber hele virksomheten agilt eller bare noen team?
- Husker du når dere ble presentert for å jobbe agilt?
- Hvordan opplevde du å skulle jobbe agilt? (skummelt, spennende etc)
- Hva tonen/oppfatningen av å jobbe agilt i teamet?
- Forstod du akkurat hva de mente når de sa det skulle jobbes agilt?
- Hva gjorde bedriften når dere skulle begynne å jobbe agilt?
- Hvordan følte du ledelsen opptrådte når dere begynte å jobbe mer agilt?
- Følte du at du fikk god opplæring, oppfølging og var en del av endringen?
- Hva endret de først? Synes du de skulle gjort noe annerledes, i så fall hva?
- Hvordan opplevde du at overgang til agil jobbing var?
- Fikk dere tilbud i form av kurs o.l? (noen trenger jo dette)
- Tok det lang tid før det var en naturlig del av teamet?

Hvordan er situasjonen etter innføringen av agil metodikk – i henhold til roller:

- Ble det annen rollefordeling når dere gikk over til agilt?
- Hvordan synes du denne rollefordelingen fungerer?
- Er rollene klar og tydelig? (skriver dette fordi rolleavklaring er noe av det viktigste for at ting skal fungere, spesielt i endringer)

Bruken av agil metodikk i arbeidshverdagen:

- Hvilke agile metodikker bruker du i din hverdag og hvorfor valgte dere akkurat disse? (Scrum, Kanban etc.)
- Brukes de samme agile metodikkene på tvers av organisasjonen?
- Kan ulike team selv bestemme hva slags agile metodikker de vil bruke og i hvilken grad?
- Hva er de større forskjellene på hvordan dere jobber nå, sammenlignet med hvordan dere jobbet før?
- Opplever du at det er en forskjell i samarbeidet mellom team før og etter dere begynte å jobbe agilt?
- Hvilke styrker og svakheter har dere opplevd med bruk av agil prosjektmetodikk?
- Opplever du at din egen arbeidshverdag er endret etter dere begynte å jobbe agilt?
- Har det gjort noe med motivasjonen din?

Informantens tanker om agil metodikk, og dens påvirkning på innovasjon og utvikling:

- Synes du teamet ditt og organisasjonen faktisk er smidig?
- Hvordan har deres bruk av ressurser vært for å bli agile?
- Har denne ressursbruken gått på bekostning av noe?
- Hvordan har ressursbruken vært for å bli agil kontra innovasjonsarbeidet? (Altså mengden ressurser brukt på å bli smidige sammenlignet med mengden ressurser brukt på innovasjon)
- Kan du fortelle om hvordan dere jobber med innovasjon, og hvorfor?
- Har dere alltid forsøkt å innovere?
- Endringsvilligheten?
- Når ble det viktig for dere å innovere i større grad, og hvorfor?
- Jobber dere annerledes med innovasjon nå enn før dere begynte å jobbe agilt?
- Merker du noen forskjell i deres innovasjoner etter dere ble agile?

- Synes du dere innoverer raskere enn tidligere? og i større grad?
- Skaper dere innovasjoner som har vært med banebrytende som følge av den agile jobbingen?
- Har kunden blitt mer involvert i innovasjon utviklingen nå?
- Har dere merket en økning i kundemassen?
- Har dere fått noe tilbakemelding fra kundene, i form av om de er mer fornøyde?
- Merker kundene at dere har endret dere (altså mer agilt)?

Vedlegg 2

Utsendte informasjonsskriv og samtykkeerklæring fra SIKT

Vil du delta i forskningsprosjektet «Bruk av agile metodikker for økt innovasjonsevne»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan du bruker agile verktøy og metodikker i din hverdag, hvordan du opplever det og om du synes det endrer innovasjonsarbeidet til virksomheten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker å finne ut om Agile er enda et “buzzword”, eller om virksomheter faktisk opplever å kunne innovere i større grad ved bruk av agile arbeidsmåter. Altså, om ressursbruken og endringer som må til i organisasjonen faktisk gir utfall, kontra å bruke andre metodikker som ikke krever like stor endring og ressursbruk.

Vår tentative problemstilling for masteroppgaven er:

“Hvordan benytter ulike bedrifter agile arbeidsmetodikker og opplever virksomhetene at agilmetodikk øker innovasjonskapasiteten? Isåfall hvordan?”

Opplysningene gitt vil ikke brukes til andre formål enn denne masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Instituttet for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du jobber i en virksomhet som bruker agile verktøy i sitt teknologiarbeid. Vi har avklart med ledere i din virksomhet at det er greit å spørre deg om du vil delta. Vi har fått dine kontaktopplysninger fra ledere i på din arbeidsplass etter du er blitt spurt om det er greit at vi tar kontakt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Beskriv metode (spørreskjema, intervju, observasjon etc.), omfanget, hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene registreres (elektronisk, notater, lyd-/videoopptak), f.eks.: Hvis du velger å delta i dette prosjektet vil vi gjennomføre et intervju med deg på ca 45 minutter. Intervjue vil omhandle hvordan du opplevde å begynne å bruke agile metodikker og verktøy på jobb, hvordan du bruker det og hva du synes om det. Vi vil også stille spørsmål om hvordan du opplever at det påvirker innovasjonsarbeidet deres.

Vi vil ta lydopptak og notater under intervjuet. Når intervjuet er transkribert, vil lydopptaket slettes.’

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern –hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil være vi tre studentene: Benjamin Sivertsen, Andrea Jensen og Ine Sofie Eggebø og vår veileder Kjersti Berg Danilova som har tilgang til informasjonen fra intervjuet før det blir anonymisert.
- Navn og personopplysninger vil bli erstattet med koder som «Informant A, Informant B etc». Slik at ingen har mulighet til å vite hvem som står bak svarene.

Det vil komme frem i oppgaven hvilken virksomhet du jobber for, men ikke avdeling/team.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er levert og forsvart, oppgaven levers i slutten av mai og forsvares 12 juni 2023.01.17. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres med kode som «respondent A» i oppgaven, videre informasjon vil bli slettet. Lydopptak vil slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Instituttet for økonomi og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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 opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

fra Instituttet for økonomi og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet:

- Ine Sofie Eggebø ([student](mailto:ine@eggeboe.no)): ine@eggeboe.no
- Andrea Jensen (student): jensenandrea97@gmail.com
- Benjamin Sivertsen (student): benjamin_97@live.no
- Kjersti Berg Danilova (veileder): Kjersti.Danilova@nhh.no

Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen:

- Tlf: +4755 58 76 82epost: trine.anniken.lasen@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bruk av agile metodikker for økt innovasjonsevne», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i semistrukturert intervju

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Godkjenning fra SIKT

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

18.05.2023, 10:11



[Meldeskjema](#) / [Bruk av agile arbeidsmetodikker for økt innovasjonsevne](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
503977

Vurderingstype
Standard

Dato
17.02.2023

Prosjekttittel

Bruk av agile arbeidsmetodikker for økt innovasjonsevne

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Kjersti Berg Danilova

Student

Ine Sofie Eggebø

Prosjektperiode

16.01.2023 - 12.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 12.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

SIKT har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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).

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. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

