

Det självorganiserade hyckleriet

En fallstudie om en storskalig agil transformation

Abstract

Adopting Agile on a large scale has recently gained popularity. Advocates argue that the flexibility that large-scale Agile brings is necessary to keep up with modern market dynamics. Research indicates that adopting Agile in the large is difficult. However, because of the relative novelty of large-scale Agile transformations, there is a lack of academic research on the subject. In an attempt to help fill this research gap, the authors conduct an iterative, qualitative single case study at a Company in the online-services industry, that has recently adopted a large-scale Agile operating model. Taking an exploratory approach, the study examines why and how the Company adopts this new operating model. The question of why the Company adopts the operating model is examined from a neo-institutional perspective. Furthermore, the study specifically focuses on the organizational structure, in terms of how the self-organizing teams organize and coordinate their work.

The study finds that the Company adopts the large-scale Agile operating model as a means to conform to pressures from its institutional environment. There is uncertainty concerning the causality between different organizational structures and effectiveness. Thus, to garner legitimacy the Company imitates the organizational structure of a more legitimate firm within the industry. However, it is found that the Company lacks the necessary conditions to effectively implement this organizational structure. To manage the conflicting pressures from its institutional environments, the Company decouples the formal and informal structure. As such, the Company is able to gain both legitimacy and efficiency through organized hypocrisy.

Keywords: *Large-scale Agile; organizational transformation; self-organizing teams; neo-institutionalism; case study*

TACK TILL

Kursföreståndare

Laurence

Vår handledare och handledargrupp

Andrew

Alina och Cornelia

Joel och Joel

Kristoffer och Philip

Fallföretaget

och alla er som ställt upp på intervjuer och delat med er av era upplevelser

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Tidigare forskning och forskningsgap	2
1.3 Syfte och forskningsfråga	2
1.4 Avgränsning	3
1.5 Förväntat forskningsbidrag	3
2. Teoretisk bakgrund	4
2.1 Agile i stor skala	4
2.1.1 Spotifymodellen	5
2.2 Självorganiserade arbetsgrupper	6
2.2.1 Förutsättningar för självorganiserade arbetsgrupper	7
2.2.1.1 Kompetens i självorganiserade arbetsgrupper	7
2.2.1.2 Ansvarstagande i självorganiserade arbetsgrupper	7
2.2.1.3 Samarbetsförmåga i självorganiserade arbetsgrupper	7
2.2.2 Ledarskap i självorganiserade arbetsgrupper	8
2.3 Institutionella normer, trender och organiserat hyckleri	9
2.3.1 Nyinstitutionalismen och de institutionella normerna	9
2.3.2 Institutionella och tekniska miljöer	9
2.3.3 Tekniskt och institutionellt tryck	10
2.3.4 Isomorfism	11
2.3.5 Managementtekniker som trend	12
2.3.6 Särkoppling och organiserat hyckleri	12
3. Metod	14
3.1 Forskningsdesign och forskningsstrategi	14
3.2 Fallföretag	15
3.2.1 Anonymisering	15
3.2.2 Om företaget	15
3.2.3 Urval av fallföretag	15
3.2.4 Tillgänglighet	15
3.3 Insamling och analys av empiri	16
3.3.1 Datainsamlingsmetod	16

3.3.2 Urval av intervjuobjekt	16
3.3.3 Intervjuprocess	17
3.3.4 Analysmetod	18
3.4 Etiska aspekter	18
3.5 Forskningens kvalitet	19
3.5.1 Validitet	19
3.5.2 Reliabilitet	20
4. Empiri	21
4.1 Företagets historia	21
4.1.1 Den nya organisationsstrukturen	21
4.1.1.1 Den gamla organisationsstrukturen: linjeorganisation	21
4.1.1.2 Konkurrenterna inspirerar den nya organisationsstrukturen	22
4.1.1.3 Den nya organisationsstrukturen: självorganiserade arbetsgrupper	22
4.1.2 Omprofilering	23
4.1.3 Konsultlett förändringsarbete	24
4.2 Verksamhetsmodellens implementation	25
4.2.1 Introduktion av den nya verksamhetsmodellen i Företaget	25
4.2.2 Företagets förutsättningar försvårar implementationen	27
4.2.2.1 Kompetens inom arbetsgrupperna	27
4.2.2.2 Ansvarstagande inom arbetsgrupperna	27
4.2.2.3 Samarbetsförmågan inom arbetsgrupperna	28
4.2.2.4 Arbetsgrupperna måste styras	28
4.2.3 Strategigruppen	28
5. Analys	30
5.1 Varför infördes verksamhetsmodellen?	30
5.1.1 En verksamhetsmodell anpassad till det tekniska trycket	30
5.1.2 "Alla vill ju vara som Spotify" - om institutionella normer och deras påverkan på den nya verksamhetsmodellen	31
5.2 Hur implementeras verksamhetsmodellen?	33
5.2.1 En variant av Spotifymodellen	33
5.2.2 Arbetsgrupperna är inte självorganiserade	34
5.2.3 Arbetsgrupperna saknar förmågan att vara självorganiserade	34
5.2.3.1 Brist på kompetens	34

5.2.3.2 Brist på ansvarstagande	35
5.2.3.3 Bristande samarbetsförmåga inom arbetsgrupperna	35
6. Diskussion	36
6.1 Slutsatser	36
6.1.1 Varför införs en storskalig agil verksamhetsmodell?	36
6.1.2 Hur implementeras en storskalig agil verksamhetsmodell?	37
6.2 Det självorganiserade hyckleriet	37
6.3 Forskningsbidrag och implikationer	38
6.3.1 Forskningsbidrag	38
6.3.2 Praktiska implikationer	38
7. Referenslista	39
8. Bilagor	42
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide	42
8.1.1 Intervjuguide för arbetsgrupperna	42
8.1.2 Intervjuguide för ledningsgruppen	43

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Begreppet Agile är ett samlingsnamn för ett antal iterativa och inkrementella projektledningsmetoder med ursprung i mjukvaruindustrin (Dikert, Paasivaara och Lassenius, 2016). Metoderna är ämnade att göra arbetsgrupper mer snabbbrörliga och anpassningsbara, och utgör således ett mer flexibelt alternativ till traditionella projektledningsmetoder, som i regel grundar sig på rigidare planerande (Conforto et al., 2014).

Företag kan implementera Agile på många olika sätt, men en central del, och en av de kritiska framgångsfaktorerna bakom de agila metoderna, är införandet av självorganiserade arbetsgrupper (Chow och Cao, 2008). Dessa arbetsgrupper är fria att styra och koordinera sitt eget arbete, vilket innebär att beslutsfattandet i organisationen flyttas ned till nivån för det faktiska problemet (Chow and Cao, 2008). Detta minskar tidsödslande och ökar precisionen för lösningen (Chow och Cao, 2008).

Agile, och självorganiserade arbetsgrupper, har på senare tid blivit uppmärksammat av managementkonsultbolag såväl som i akademiska kretsar (Denning, 2016). I samband med detta har allt fler företag i olika industrier börjat tillämpa Agile i allt större utsträckning (Conforto et al., 2014). Förespråkare pekar på framgången hos företag som Google, Facebook, Amazon och Apple, som alla tillämpar agila metoder, som ett bevis på att Agile passar dagens dynamiska marknad bättre än mer traditionella arbetssätt (Denning, 2016).

De agila metoderna var ursprungligen avsedda för små projekt (Boehm och Turner, 2005), men trots det tillämpas Agile i allt större skala (Dybå och Dingsøyr, 2009). Australiens fjärde största bank ANZ har anammat trenden i syfte att anpassa sig till kundbehov snabbt, och liknar den nya organisationsstrukturen vid att ha "150 startups" (Maine, 2017). Det finns dock indikationer på att det är svårt att implementera agila metoder i större organisationer, bland annat på grund av de krav som ställs för att kunna koordinera arbetsgrupperna (Dikert et al, 2016). Vidare visar en brittisk studie att 37 miljarder pund varje år spenderas på agila IT-projekt som sedermera misslyckas (Maine, 2017).

1.2 Tidigare forskning och forskningsgap

Trots att storskaliga agila transformationer på senare tid blivit populärt speglas inte detta i den akademiska litteraturen. Mycket har skrivits på ämnet, men majoriteten av den litteratur som finns att tillgå är inte akademisk, utan utgörs snarare av erfarenhetsrapporter och andra mindre formella skrifter (Dikert et al., 2016). I en utförlig litteraturstudie från 2016 lyckades Dikert et al. endast identifiera sex akademiska uppsatser på ämnet. Dikert et al. (2016) definierar storskalighet som organisationer med minst 50 anställda fördelade över minst sex arbetsgrupper. Givet den stora mängd agila transformationer som sker på denna skala, skrapar detta bara ytan på den stora mängd forskningsmöjligheter som existerar (Dikert et al., 2016). Dikert et al. (2016) demonstrerar att det råder en stor brist på fallstudier som undersöker och ämnar förstå storskaliga agila transformationer bättre.

Den trend vi ser i storskaliga agila transformationsprocesser innebär en trend av införande av självorganiserade arbetsgrupper på organisationsnivå. Självorganiserade arbetsgrupper är inte ett nytt fenomen. Det saknas emellertid empiriska undersökningar på hur en organisation transformeras till självorganiserade arbetsgrupper (Magpili och Pazos, 2018).

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna fallstudie är att bidra till att sluta forskningsgapet inom området storskaliga agila transformationer. Mer specifikt ämnar vi att utforska och förstå varför företag inför storskaliga agila verksamhetsmodeller och hur dessa implementeras i praktiken. För att uppfylla detta syfte har vi utgått ifrån att besvara följande forskningsfrågor:

- *Varför införs en storskalig agil verksamhetsmodell?*
- *Hur implementeras en storskalig agil verksamhetsmodell?*

1.4 Avgränsning

För att besvara forskningsfrågorna har vi genomfört en fallstudie på ett företag som nyligen genomgått en storskalig agil transformation. Fokus i den här uppsatsen ligger på implementeringen av de självorganiserade arbetsgrupperna i fallföretagets storskaliga agila verksamhetsmodell. Uppsatsen avgränsas alltså till att titta på organisationsstrukturen i fallföretaget, och vi bortser således från andra agila metoder som används i den nya verksamhetsmodellen. Vidare fokuserar vi på hur arbetet inom arbetsgrupperna koordineras och organiseras.

Frågan om varför fallföretaget har infört en storskalig agil verksamhetsmodell utforskas utifrån företagsledningens perspektiv, och vi undersöker alltså anledningarna till att företagsledningen valt att införa den nya verksamhetsmodellen. För att belysa och förklara dessa anledningar antar vi ett nyinstitutionellt perspektiv, vilket innebär att vi tittar på hur företaget påverkas av dess institutionella omgivning.

1.5 Förväntat forskningsbidrag

Med denna fallstudie hoppas vi kunna bidra till att sluta forskningsgapet inom området storskaliga agila transformationer. Genom att belysa varför och hur ett företag implementerar en storskalig agil verksamhetsmodell hoppas vi skapa djupare förståelse för det stora antalet storskaliga agila transformationer som sker. Vidare hoppas vi kunna belysa några av de utmaningar som uppstår när självorganiserade arbetsgrupper ska införas i stor skala. Denna förståelse är värdefull för akademiker såväl som för praktiker. För akademien är förståelsen värdefull eftersom den kan hjälpa till att förklara ett relevant fenomen. För företag som ämnar att genomgå en storskalig agil transformation, kan denna förståelse förbereda dem på utmaningar och vägleda dem i att fatta organisatoriska beslut.

2. Teoretisk bakgrund

I det här avsnittet presenteras den litteratur som ligger till grund för analysen av den empiri som insamlats. Först behandlas teori och tidigare forskning om Agile i stor skala samt självorganiserade arbetsgrupper. I analysavsnittet sätts empirin i relation till denna teori, i syfte att belysa hur en storskalig agil verksamhetsmodell implementeras i fallföretaget. Därefter behandlas nyinstitutionella teorier, vilka används som ett teoretiskt ramverk för att förklara och förstå varför fallföretaget inför en storskalig agil verksamhetsmodell.

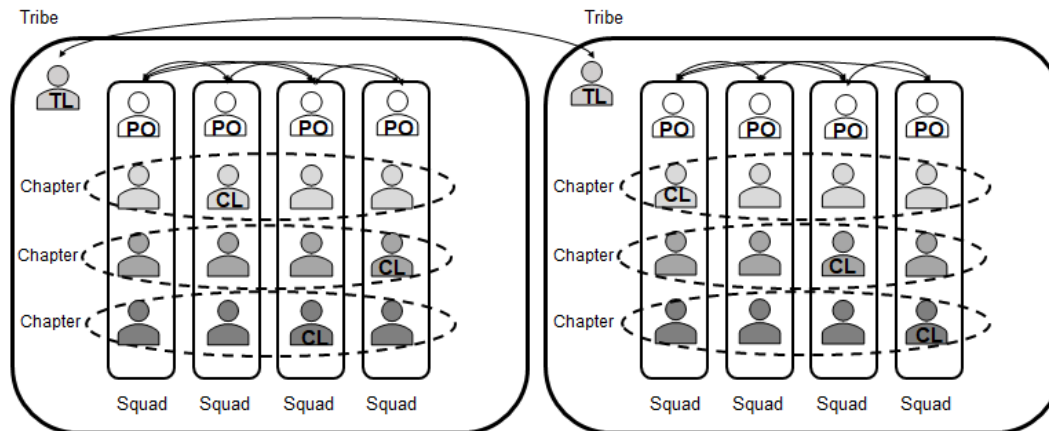
2.1 Agile i stor skala

Agila metoder var ursprungligen avsedda för arbete inom mindre grupper (Boehm och Turner, 2005), men de upplevda fördelarna med metoderna fick de att verka attraktiva för både större och fler grupper (Dikert et al., 2016). Flera stora och framgångsrika företag, som Google, Facebook och Amazon, använder sig av Agile, och självorganiserade arbetsgrupper, på organisationsnivå (Denning, 2016). Detta har blivit en trend som allt fler företag tar efter, trots de utmaningar som förknippas med storskaliga agila transformationer (Dybå och Dingsøy, 2009).

Svårigheterna med att införa Agile ökar med storleken på organisationen (Dybå and Dingsøy, 2008). Detta har delvis att göra med att större organisationer i regel präglas av högre organisatorisk tröghet, vilket gör det svårare att genomföra organisatoriska förändringar (Dikert et al., 2016). Stora organisationer finner det även särskilt svårt att gå från en hierarkisk struktur till en platt struktur där arbetsgrupper ansvarar för sina egna beslut (Moravec, 1999). Detta har att göra med att det finns en skepticism till självorganiserade arbetsgrupper, som misstänks grunda sig i den uppfattade risken förknippad med att ge bort ansvaret till arbetsgrupperna, och den upplevda tryggheten i att följa mer traditionella, hierarkiska organisationsstrukturer (Parker, Holesgrove och Pathak, 2015). Implementationen av Agile i större kontexter ställer dessutom högre krav på koordination. Detta har att göra med att olika arbetsgrupper måste koordineras, och att även andra enheter involveras, såsom marknadsavdelningen, försäljningsavdelningen och HR (Dikert et al., 2016). Att döma av framgången hos flera stora företag som använder sig av Agile på stor skala, så kan dessa svårigheter emellertid övervinnas (Alqudah och Razali, 2016). Det finns alltså några storskaliga agila organisationsstrukturer som visat sig fungera bra i större kontext. En av de mest omtalade av dessa är Spotifymodellen; den organisationsstruktur som implementeras av Spotify.

2.1.1 Spotifymodellen

Syftet med Spotifymodellen är att kunna styra produktutvecklingen på ett flexibelt sätt i en organisation med hundratals utvecklare spridda över ett stort antal team. Informationen i följande avsnitt om Spotifymodellen har hämtats från Kniberg och Ivarsson (2012) samt Alqudah och Razali (2016), som redogör för kärnan i Spotifys organisationsstruktur.



Figur 1: Spotifymodellen

Spotifys produktutvecklare är uppdelade i så kallade "Squads"; den primära enheten i Spotifys organisationsstruktur. En Squad är en liten självorganiserad arbetsgrupp, oftast färre än 8 personer, som ansvarar för en viss komponent av Spotifys produkt. Spotifys produkt är nämligen uppdelad i flera olika delar, exempelvis spellistor, användarprofiler och musikspelaren, och denna uppdelning syftar till att minimera direkta beroenden mellan de olika arbetsgrupperna. Särkopplingen av produktens olika delar gör det möjligt för arbetsgrupperna att utveckla och lansera de olika delarna parallellt, och på så sätt öka flexibiliteten hos var och en av de olika arbetsgrupperna.

Spotify har ett stort antal Squads utspridda över flera länder, och detta kräver någon form av struktur. Arbetsgrupperna är i hög grad särkopplade, men måste ändå kommunicera med varandra i viss utsträckning för att säkerställa att Spotify som helhet rör sig i samma riktning. Squads med förhållandevis hög grad av beroenden sinsemellan grupperas därför in i så kallade "Tribes". Vidare är varje utvecklare även medlem i en så kallad "Chapter". En Chapter är en grupp människor med liknande kompetenser, utspridda över olika Squads. Varje utvecklare är alltså medlem i en Squad såväl som en Chapter.

Inom arbetsgrupperna finns det en så kallad "Product Owner" (PO), som är ansvarig för att prioritera arbetet i arbetsgruppen och se till att komponenterna fungerar tillsammans och kan kopplas samman till en helhet. För varje Chapter, inom en Tribe, finns en så kallad "Chapter Lead" (CL). Denna person har i uppgift att facilitera arbetet för en Chapter över samtliga Squads inom en Tribe. Det finns även en ledare för varje Tribe, en så kallad "Tribe Leader" (TL). Denna person ansvarar för att facilitera arbetet för arbetsgrupperna inom sin Tribe, samt se till att koordinera arbetet med andra Tribes.

2.2 Självorganiserade arbetsgrupper

Agila arbetsgrupper beskrivs som självstyrande arbetsgrupper (Chow och Cao, 2008; Sharp och Robinson, 2008), bestående av individer som styr över sin egen arbetsbörda och själva koordinerar arbetet mellan lagmedlemmar beroende på behov och vem som passar bäst för det specifika arbetet. Självorganiserade arbetsgrupper brukar införas i syfte att öka effektiviteten såväl som de anställdas arbetslivskvalitet (Manz, 1992). Effektiviteten hos en arbetsgrupp ökar på det sätt att beslutsfattandet i organisationen flyttas ned till nivån för det faktiska problemet, vilket minskar tidsödslande och ökar precisionen för lösningen (Chow och Cao, 2008).

Nahavandi och Malekzadeh (1999) beskriver självorganiserade arbetsgrupper med sex nyckelkaraktäristika (Nahavandi och Malekzadeh, 1999 via Yang och Guy, 2004):

1. Arbetsgrupperna har makten att styra över sitt arbete – medlemmar planerar, organiserar och ser över sitt arbete.
2. Individernas expertis och funktionsområde skiljer sig från varandra. Medlemmarnas mångfald av färdigheter ger dem möjligheten att hantera alla aspekter av sitt arbete.
3. Arbetsgrupperna rapporterar inte till en extern chef.
4. Arbetsgrupperna har makten att implementera sina egna beslut. Teamen har makten att handla utan att invänta en chefs godkännande.
5. Arbetsgrupperna, snarare än cheferna, koordinerar och samarbetar med andra arbetsgrupper och individer.
6. Ledarskapet roterar mellan medlemmarna beroende på medlemmarnas expertis och vilken uppgift de arbetar på. Den primära uppgiften för lagledaren är att facilitera, snarare än att kontrollera.

2.2.1 Förutsättningar för självorganiserade arbetsgrupper

Litteraturen om självorganiserade arbetsgrupper framhäver ett antal förutsättningar som behöver vara uppfyllda för att en arbetsgrupp ska kunna vara självorganiserad.

2.2.1.1 Kompetens i självorganiserade arbetsgrupper

De självorganiserade arbetsgruppernas framgång är särskilt avhängig av att arbetsgruppen består av högt kompetenta personer inom flera områden (Druskat och Pescosolido, 2002; McCalman, 1998). Om gruppen saknar kompetens, så kan detta utgöra ett hinder för medlemmar i gruppen från att agera autonomt, vilket är nyckelfunktionen för en självorganiserad arbetsgrupp (McNair et al., 2011). Arbetsgrupper med högre och bredare kompetens är dessutom i mindre behov av stöd från en extern ledare (Cohen och Ledford, 1994). Medlemmarnas kompetens påverkar också deras mentalitet, i bemärkelsen att kompetensnivå, erfarenhet och expertis ökar gruppmedlemmarnas tendens att ta ansvar (Cohen och Ledford, 1994; Wall et al., 1986).

2.2.1.2 Ansvarstagande i självorganiserade arbetsgrupper

En av de viktigaste aspekterna av framgångsrika självorganiserade arbetsgrupper är att individerna i gruppen har förmågan att acceptera ansvar (Perry, Karney och Spencer, 2013; Powell och Pazos, 2017). Lågpresterande självorganiserade arbetsgrupper tar ofta inte ansvar, utan fortsätter att förlita sig på att högre chefer ska ta beslut åt dem (Nicholls et al., 1999; Wilson och Grey-Taylor, 1995). Vidare finner studier att anställda med stor vana vid att jobba i hierarkiska organisationer ofta faller tillbaka i en hierarkisk mentalitet efter övergången till icke-hierarkiska strukturer (Hoda, Noble och Marshall, 2013).

2.2.1.3 Samarbetsförmåga i självorganiserade arbetsgrupper

Samarbetsförmåga presenteras som ytterligare en viktig aspekt av självorganiserade arbetsgrupper (Banai Nirenberg och Menachem, 2000; Hoda et al., 2013; Powell och Pazos, 2017). För att kunna vara självorganiserade måste arbetsgrupperna bland annat kunna kommunicera med varandra och genomföra gruppmöten effektivt (Banai et al., 2000; Hoda et al., 2013). Saknar arbetsgrupperna förmågan att samarbeta är detta en kritisk prestationsbarriär även om lagmedlemmarna har en enastående teknisk expertis (Fazzari och Mosca, 2009; Wilson och Grey-Taylor, 1995).

2.2.2 Ledarskap i självorganiserade arbetsgrupper

Manz och Sims (1986) beskriver ledarens roll som en särskilt förbryllande aspekt av självorganiserade arbetsgrupper, givet den inneboende paradoxen av att ha en ledare för en grupp individer som ska leda sig själva. Manz och Sims (1986) beskriver att det ofta uppstår ett gap mellan den teoretiska konceptualiseringen av självorganiserande arbetsgrupper och verkligheten. I teorin beskrivs självorganiserade arbetsgrupper som att de är helt utan ett formellt, hierarkiskt ledarskap (Manz och Sims, 1986). I praktiken befinner sig dock självorganiserade team på ett "evolutionärt kontinuum"; de rör sig på en skala från externt beroende i ena änden, till självorganiserad autonomi i andra änden (Manz och Sims, 1986). Därför menar författarna att det i praktiken kan finnas en befogad plats för en formell ledare att vara en facilitator i denna utvecklingsprocess, någonstans längs med detta spektrum (Manz och Sims, 1986).

Manz och Sims (1986) gör skillnad på vad de kallar en extern ledare och en intern ledare. En extern ledare liknas vid en traditionell förman, eller chef, som inte ingår i gruppen. En extern ledare är någon utanför som sätter gränser och en riktning för arbetsgruppen, men som inte är inblandad i gruppens dagliga aktiviteter. En intern ledare är en ledare som ingår i arbetsgruppen och innehar en ledarskapsroll utöver sitt grundläggande ansvar i gruppen. (Manz och Sims, 1986).

2.3 Institutionella normer, trender och organiserat hyckleri

2.3.1 Nyinstitutionalismen och de institutionella normerna

Nyinstitutionell teori ifrågasätter idén om att företag formar sin organisationsstruktur enbart efter vad som är mest effektivt, eller rationellt, och föreslår att de snarare formas delvis efter vedertagna förväntningar, kulturella regler och normer (Blomberg, 2017). Nyinstitutionalismen föddes med Meyer och Rowans (1977) artikel *Formal Structure as Myth and Ceremony*, där de centrala komponenterna i nyinstitutionalismen etablerades (Dimaggio och Powell, 1991).

Meyer och Rowan (1977) menar att organisationer i dagens samhälle inkorporerar de processer, procedurer och strukturer som i dess omgivning är vedertagna som rationella; organisationen förhåller sig till en rationalitetsnorm. Dessa processer och strukturer som rationalitetsnormen föreskriver inkorporeras för att inhämta legitimitet, oavsett om effektiviteten i verksamheten ökar på grund av detta. Många organisationer i det postindustriella samhället reflekterar således dessa institutionaliserade normer snarare än kraven från deras faktiska arbetsaktiviteter (Meyer och Rowan, 1977).

2.3.2 Institutionella och tekniska miljöer

Medan Meyer och Rowan (1977) menar att institutionalismen fungerar som en motkraft, eller som ett alternativ till rationella krafter, menar Scott (2003) att rationalitet är något som är definierat inuti institutionella ramverk. Scott (2003) introducerar ett ramverk med två miljöer som båda i grunden härstammar från institutionalism: material-resurs-miljön och den institutionella miljön. Ett företag måste inhämta resurser från dessa två miljöer för att överleva, och det inhämtar dessa resurser på två olika sätt. Från material-resurs-miljön hämtas resurser genom att uppvisa effektivitet, och från den institutionella miljön inhämtas resurser genom att uppvisa legitimitet. Alla organisationer vistas i båda dessa omgivningar, men hur mycket tryck en organisation utsätts för från respektive omgivning varierar. (Scott, 2003)

2.3.3 Tekniskt och institutionellt tryck

Material-resurs-miljön lägger tonvikten på organisationens effektivitet. Den utgår från att organisationen är ett produktionssystem; ett system för att transformera "input" till "output". Eftersom organisationer inte är självförsörjande, måste de utbyta resurser med sin omgivning. Detta innebär exempelvis att organisationerna måste ta hänsyn till produkternas relativa kostnad och kvalitet för att vara konkurrenskraftiga. Material-resurs-miljön ger således upphov till ett så kallat "tekniskt" tryck. (Scott, 2003) Detta tryck grundas i att en organisation ska producera varor och tjänster så effektivt som möjligt, och härstammar från att det finns starka orsakssamband för hur effektiva processer utformas. (Scott, 1998 via Blomberg, 2017)

Den institutionella miljön lägger tonvikten på till vilken grad organisationen anpassar sig till rationalitetsnormen. Den institutionella miljön ger på så sätt upphov till ett institutionellt tryck. Ett företag anpassar sig till rationalitetsnormen för att bygga legitimitet, och således inhämta resurser från den institutionella omgivningen. (Scott, 2003) När det råder hög osäkerhet kring vilka orsakssamband som gäller mellan olika produktionsteknologier och en organisations effektivitet, så kommer det institutionella trycket att få större inflytande över organisationens utformning (Scott, 1998 via Blomberg, 2017).

Scott (2003) skiljer på en effektiv organisation och en legitim organisation. En effektiv organisation anpassar sig efter det tekniska trycket, och en legitim organisation anpassar sig efter det institutionella trycket (Scott, 2003). Om organisationer inte anpassar sig till det tekniska trycket kommer organisationen att tappa effektivitet, bli utkonkurrerade, och således också tappa resurser. Om organisationer inte anpassar sig till det institutionella trycket kommer organisationen att tappa legitimitet, och således också tappa resurser. Det blir svårare att attrahera ny personal, nya kunder och ny finansiering om organisationen inte lever upp till förväntningarna från omgivningen. (Scott, 1998 via Blomberg, 2017)

2.3.4 Isomorfism

DiMaggio och Powell (1983) undersöker kollektiv rationalitet och isomorfism i organisatoriska fält. Med organisatoriskt fält menar DiMaggio och Powell (1983) samtliga organisationer som tillsammans utgör en erkänd del av den institutionella omgivningen, så som leverantörer, kunder, myndigheter, och andra organisationer som producerar liknande produkter eller tjänster. DiMaggio och Powell (1983) undersöker varför organisationer i samma organisatoriska fält tenderar att likna varandra, och menar att konceptet som bäst fångar denna homogenisering är institutionell isomorfism. DiMaggio och Powell (1983) skiljer på tre typer av institutionell isomorfism: tvingande, normativ och mimetisk.

Tvingande isomorfism har sitt ursprung i politiskt inflytande och legitimitet, där formella och informella påtryckningar på en organisation, av andra organisationer som organisationen i fråga är beroende av, påverkar hur organisationen utformas. Kulturella förväntningar kan även de vara tvingande (DiMaggio och Powell, 1983). Ett exempel på tvingande isomorfism är tillverkningsföretag som implementerar kontrollteknologi mot föroreningar, för att följa lagstiftning från miljöskyddsmyndigheter (DiMaggio och Powell, 1983).

Normativ isomorfism härstammar från professionalisering och har att göra med hur en profession präglar och formar organisationen. Professionalisering definieras som den kollektiva strävan av en yrkesgrupp att definiera sitt arbetes förutsättningar och metoder (DiMaggio och Powell, 1983). Isomorfismen drivs då av att en yrkesgrupp tar med sig vissa tankesätt från sina utbildningar, till de organisationer de verkar inom (DiMaggio och Powell, 1983 via Blomberg, 2017).

Mimetisk isomorfism resulterar från osäkerhet kring sambandet mellan orsak och verkan. Denna osäkerhet uppmuntrar till imitation. Där organisatoriska teknologier är dåligt förstådda, mål är otydliga och där omgivningen skapar symbolisk osäkerhet, så *modellerar* organisationen sig efter andra organisationer. DiMaggio och Powell (1983) menar att organisationer tenderar att modellera sig själva efter liknande organisationer i samma fält, som de uppfattar vara legitima eller framgångsrika. Modeller kan spridas utan intention, indirekt genom att anställda byter bolag, eller explicit genom konsultbyråer eller handelsorganisationer (DiMaggio och Powell, 1983).

2.3.5 Managementtekniker som trend

Abrahamson (1996) menar att trender i managementtekniker härstammar från att företag vill framstå som rationella och progressiva, vilket är ett argument som bygger på Meyer och Rowan (1977). Abrahamson (1996) menar att vågorna av intresse i olika managementtekniker beror på rationalitets- och progressivitetsnormernas inflytande över det organisatoriska beteendet. Abrahamson (1996) använder sig av Meyer och Rowans (1977) definition av rationalitetsnormen som den samhällsmässiga förväntningen att chefer kommer att använda de mest effektiva managementteknikerna för att uppnå organisationens mål. Progressivitetsnormen är samhällsmässiga förväntningar att chefer, över tid, använder nya och förbättrade managementtekniker (Abrahamson, 1996). Dessa två normer skapar tillsammans behovet av ett flöde av nya managementtekniker som uppfattas som rationella och drivande för den organisatoriska utvecklingen (Abrahamson, 1996).

Abrahamson (1996) definierar en managementtrend som en relativt kortvarig kollektiv övertygelse, spridd av trendsättare, om att en särskild managementteknik leder utvecklingen för hur man organiserar rationellt. Kollektivet som delar övertygelsen kan vara liten eller stor, och övertygelsen kan variera i varighet (Abrahamson, 1996). Vidare argumenterar Abrahamsson (1996) för att det finns ett flertal trendsättare inom managementfältet: konsultbyråer, managementgurus och handelshögskolor. Dessa trendsättare tävlar om att definiera vilka managementtekniker som leder utvecklingen för rationell organisering. Trendsättare som inte på ett habilt sätt deltar i denna tävling kan uppfattas som att hamna efter, och inte bidra till den samhälleliga och näringslivsmässiga utvecklingen (Abrahamson, 1996).

2.3.6 Särkoppling och organiserat hyckleri

Meyer och Rowan (1977) skiljer på formell och informell organisationsstruktur. Den formella strukturen avser strukturen på prät, medan den informella strukturen avser strukturen i praktiken (Meyer och Rowan, 1977). Dessa olika strukturer är ofta löst kopplade till varandra (March och Olsen, 1976; Weick, 1976 via Meyer och Rowan, 1977). Särkopplingen kan förstås som ett sätt att kombinera kraven på teknisk effektivitet med kraven på institutionell legitimitet, i situationer där dessa krav är strider mot varandra. På så sätt kan organisationer producera både legitima och effektiva strukturer, så länge de hålls åtskilda (Blomberg 2017).

Den särkoppling Meyer och Rowan (1977) nämner ligger nära Brunssons (1989) resonemang om organiserat hyckleri. Brunsson (1989) menar att organisatoriska strukturer reflekterar miljöns normer, och att anpassningar efter dem är ett sätt för organisationer att höja sin legitimitet i syfte att inhämta resurser från den institutionella miljön. Brunsson förklarar att dessa normer gällande strukturer rättfärdigas genom att de bidrar till effektivitet, men betonar att det inte finns någon garanti för att kraven från den institutionella omgivningen är kompatibla med vad som egentligen krävs av strukturer för en effektiv verksamhet (Brunsson, 1989). Således menar Brunsson att det organiserade hyckleriet är något nödvändigt.

Brunsson (1989) menar att organisationer vanligtvis är indelade i två delar: de som leder och de som blir ledda. Ledarna har en särskilt central roll när det kommer till att skapa legitima strukturer, medan de ledda kan koncentrera sig på det som produceras. Ledarnas prat och beslut tillfredställer en norm medan produktionen tillfredställer en annan. Ledarna hanterar organisationens legitimitet, medan de ledda hanterar dess effektivitet. Detta underlättar det organisatoriska hyckleriet.

3. Metod

I följande avsnitt beskrivs hur fallstudien genomförts. Avsnittet inleds med en presentation av den forskningsdesign och forskningsstrategi som ligger till grund för studiens utförande. Vidare presenteras och diskuteras de metoder som använts vid inhämtande såväl som analys av empiri. Slutligen förs en diskussion om vilka åtgärder forskarna har tagit för att säkerställa att studien följer hög etisk standard och är av hög kvalitet.

3.1 Forskningsdesign och forskningsstrategi

För att uppfylla uppsatsens syfte, som handlar om att uppnå en djupare förståelse för storskaliga agila transformationer, har vi valt att göra en fallstudie på ett företag som nyligen infört en storskalig agil verksamhetsmodell. Vår specifika typ av fallstudie är en *enfallsstudie*, vilket innebär att vi prioriterar analytiskt djup och detaljrikedom snarare än bredd (Bryman och Bell, 2011). Detta är lämpligt för studier som ämnar att undersöka den komplexa och specifika naturen i ett särskilt fall (Stake, 1995 via Bryman och Bell, 2011), varför denna typ av studie lämpar sig väl för våra ändamål. Som tidigare nämnt har det dessutom uttryckts en brist på fallstudier inom detta forskningsområde (Dikert et al., 2016), vilket vidare motiverar denna typ av studie.

Fallstudien berör ett relativt outforskat område, varför ett explorativt förhållningssätt anses vara lämpligt. För att utforska detta område tillämpas vidare en kvalitativ forskningsmetod, vilket enligt Bryman och Bell (2011) lämpar sig väl för explorativa studier, givet att dessa syftar till att generera, snarare än testa teori. Studiens explorativa karaktär implicerar därmed även en induktiv forskningsansats. Det har dock funnits starka drag av iterativitet under uppsatsens gång, i det avseende att teori haft inflytande över vilken empiri som inhämtats, och vice versa (Bryman och Bell, 2011).

3.2 Fallföretag

3.2.1 Anonymisering

Denna rapport behandlar information som skulle kunna komma att skada företaget och dess varumärke. För att skydda studieobjektet har vi därför valt att anonymisera företagets verkliga identitet. Företagets namn har således kodifierats i rapporten, och kommer härnäst att benämnas "Företaget", så att informationen ej ska kunna härledas tillbaka till den specifika organisationen som studerats.

3.2.2 Om Företaget

Företaget, som tillhandahåller onlinetjänster, grundades 2010 och har mellan 2015 och 2018 växt kraftigt genom aggressiva bolagsförvärv och rekrytering av personal. Enbart under 2017 mer än fördubblades personalstyrkan och i början av 2018 hade företaget över 100 anställda. Under hösten 2017 infördes en storskalig agil verksamhetsmodell. En central förändring är att Företaget gått från en hierarkisk linjeorganisation till en plattare organisationsstruktur med arbetsgrupper som är avsedda att vara självorganiserade.

3.2.3 Urval av fallföretag

Företagets lämplighet för studien motiveras av att det nyligen infört en storskalig agil verksamhetsmodell, vilket innebär att fenomenet vi ämnar studera återfinns i Företaget. Kontakten med Företaget var etablerad sedan innan. Företagsledningen uttryckte ett stort intresse av att fungera som forskningsobjekt, och gav full tillgång organisationen under studieperioden. Detta säkerställde tillgång till företaget, vilket är ett nödvändigt kriterium för att kunna samla in data och utföra en ordentlig fallstudie (Yin, 2014).

3.2.4 Tillgänglighet

Kontakten med Företaget etablerades och upprätthölls direkt via en personlig kontakt inom företagets ledning. Denna person hjälpte oss att arrangera vår fallstudie, genom att förse oss med information och introducera oss till företaget och dess anställda. Hen såg till att vi fick åtkomst till de dokument vi behövde och hjälpte oss att anordna ett besök hos företaget för att samla in vår empiri. Med undantag för detta besök, sköttes all kommunikation på distans, via mejl och telefonsamtal.

3.3 Insamling och analys av empiri

3.3.1 Datainsamlingsmetod

Den kvalitativa data som ligger till grund för uppsatsen har huvudsakligen samlats in genom semistrukturerade intervjuer som ägde rum under vårt besök hos Företaget. Vi har även tagit del av intern dokumentation relaterad till Företagets nya verksamhetsmodell.

3.3.2 Urval av intervjuobjekt

Intervjuobjekten har kategoriserats in i två grupper, baserat på befattning inom organisationen: ledningsgruppen och arbetsgrupperna. Dessa grupper utgör två centrala nivåer inom organisationen, och anses kunna ge en god bild av Företagets agila transformation. Intervjuerna med ledningsgruppen ger oss insikt i hur de resonerade under definitionsprocessen av den nya verksamhetsmodellen, vilket kan användas för att besvara frågan om varför de valde att implementera verksamhetsmodellen. Berättelserna från arbetsgrupperna ger oss insyn i det dagliga arbetet, vilket kan skildra hur den nya verksamhetsmodellen implementeras i praktiken inom Företaget. Totalt intervjuades 12 personer, sex personer från vardera kategori.

Personerna vi valde att intervjua från arbetsgrupperna är av två olika roller: tre "Team Performance Coordinator" och tre "Chapter Leads". Dessa roller kommer att beskrivas i djupare detalj i senare avsnitt. Motivet till att dessa personer valdes ut som intervjuobjekt är att deras roller är centrala i den nya verksamhetsmodellen anses ha möjligheten att ge både en översiktlig och detaljerad bild av hur arbetet går till inom arbetsgrupperna.

3.3.3 Intervjuprocess

I enlighet med studiens explorativa förhållningssätt var intervjuerna öppna och utforskande. Eftersom vi hade informerat intervjuobjekten kort om vad intervjuerna handlade om, och utgick ifrån några frågor vi sökte svar på, kan intervjuerna dock betraktas som semistrukturerade snarare än ostrukturerade (Yin, 2014). Denna datainsamlingsmetod möjliggör nyanser av, och djupdykningar i, intervjuobjektens uppfattningar om fenomenet som studeras (Bryman och Bell, 2011). Vi upplevde vidare att denna typ av intervju gav oss en bra balans mellan flexibilitet och struktur.

Under intervjuerna fokuserade vi på att utreda två stora huvudfrågor: varför Företaget har infört den nya verksamhetsmodellen och hur den implementeras i Företaget. Företagsledarna bads om att beskriva händelseförloppet som ledde fram till införandet av den nya verksamhetsmodellen, samt redogöra för hur de resonerade under definitionsprocessen; varför man infört modellen. För att belysa den andra frågan bads intervjuobjekten att redogöra för hur den nya organisationen fungerar, och särskilt med avseende på hur arbetsgrupperna arbetar.

För att försäkra oss om att vi skulle hålla oss inom dessa ramar satte vi på förhand upp en övergripande intervjuguide som vi utgick ifrån under intervjuerna (se Bilaga 1). Denna togs fram i samband med att vi genomförde en pilotintervju med vår kontaktperson på Företaget, vilket säkerställde att vi ställde informerade frågor. Vi har aktivt undvikit att ställa ledande frågor för att minimera risken för reflexivitet under intervjuerna; att intervjuobjekten reflekterar vad vi tycker och tänker snarare än att betona vad de själva tycker är viktigt.

Intervjuerna ägde rum i ett enskilt kontorsrum på företagets huvudkontor och varade mellan 30 och 90 minuter vardera. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Transkriberingen underlättade intervjuerna på så sätt att större fokus kunde läggas på intervjuobjektet snarare än att föra detaljerade anteckningar. Transkriberingen tillät oss även att, som en del av vår analysprocess, gå igenom samtliga intervjuer flera gånger för att identifiera mönster och kategorier.

3.3.4 Analysmetod

Analysen inleddes med att vi noggrant läste igenom de transkriberade intervjuerna och delade in materialet i olika kategorier efter återkommande teman. Som en följd av vårt konsekventa användande av våra intervjuguider under intervjuerna, hade vi redan etablerat en viss struktur som vi kunde utgå ifrån i kategoriseringen. Under vår iterativa insamling av teori och empiri har vi emellertid bildat oss nya uppfattningar som influerat de kategorier vi identifierat. Forskningsfrågorna har sedan besvarats genom att empirin har presenterats och tolkats utifrån det teoretiska ramverket som växt fram under denna iterativa process.

Uppsatsen antar ett konstruktivistiskt perspektiv, i bemärkelsen att människor antas skapa sina egna sociala verkligheter (Bryman och Bell, 2011). De berättelser som återges under intervjuerna är således högst subjektiva, och måste alltså tolkas av författarna, vilket är ytterligare en dimension som präglar analysen. Dessa tolkningar reflekteras i presentationen av empirin, såväl som i den analys och de slutsatser som resulterat från denna process.

3.4 Etiska aspekter

Vid genomförandet av vår studie, och särskilt vid insamlingen av empiri, har vi tagit flera åtgärder för att säkerställa att vi efterlever en hög etisk standard. I våra diskussioner kring de etiska aspekterna av vår studie har vi väglett av Diener och Crandell (1978 via Bryman och Bell, 2011), som betonar vikten av att undvika att på något sätt skada eller vilseleda intervjuobjekten, samt säkerställa deras samtycke till deltagande i studien.

Eftersom vi behandlar potentiellt känslig information, som skulle kunna komma att skada intervjuobjekten som deltagit i vår studie, är det av stor vikt att anonymisera dessa individer och skydda deras identitet. Anonymisering kan emellertid innebära en förlust av väsentliga detaljer som kan nyansera analysen. Det kan till exempel vara av intresse att veta vilken befattning personen i fråga har, eftersom det kan ge insyn i kontexten citatet uttrycks i. Vem som säger någonting är alltså en viktig faktor att ta hänsyn till. För att en fallstudie ska ha något värde måste därför åtminstone några detaljer kring fallet och intervjuobjekten bevaras, vilket innebär att fullständig anonymisering är omöjlig. Anonymisering kan alltså betraktas som en balansgång mellan att inkludera relevanta detaljer och att skydda individernas identitet.

I denna fallstudie har vi strävat efter att anonymisera intervjuobjekten i största möjliga mån. I presentationen av empirin har vi därför utelämnat namn och kön. Dessutom definieras befattningen på hög abstraktionsnivå. Detta eftersom bolaget är litet, och specifika rollbeskrivningar riskerar att utelämnas individens identitet. Det finns en risk att detta tar ifrån analysen viss nyans men anser det nödvändigt för att bevara intervjuobjektens integritet.

Inför intervjuerna var vi tydliga med att både företaget och intervjuobjekten skulle anonymiseras, och att vi inte skulle dela med oss av specifika uppgifter som kunde kopplas till dem, varken inom företaget eller i uppsatsen. Detta var viktigt att förtydliga eftersom vi blivit introducerade till intervjuobjekten genom ledningsgruppen, och det således kunde uppfattas som att den information de delgav skulle komma ledningen till förfogande. Vi bad även om tillåtelse att få spela in intervjuerna för att kunna transkribera dem, under premisen att vi anonymiserade de citat som skulle komma att återges i vår uppsats.

3.5 Forskningens kvalitet

3.5.1 Validitet

Studiens *externa* validitet begränsas först och främst av dess forskningsdesign - enfallsstudie. Denna design medför begränsade möjligheter till generaliseringar då urvalet inte kan antas vara representativt för alla fall (Bryman och Bell, 2011). Detta implicerar att studiens externa validitet är låg. Lee, Collier och Cullen (2007) menar emellertid att målet med en enfallsstudie inte är att göra generaliseringar, utan snarare att koncentrera sig på fallets unikum, och utveckla en stark förståelse för dess specifika komplexitet (Lee, Collier och Cullen, 2007 via Bryman och Bell, 2011). Studiens partikularisering rättfärdigar således dess bristande generaliserbarhet.

För att försäkra oss om att våra resultat överensstämmer med intervjuobjektens berättelser, och därigenom höja den *interna* validiteten, har vi validerat vår förståelse genom att intervjua flera personer. Detta har möjliggjort jämförelser av olika berättelser. Vidare har observationer på plats, samt intern dokumentation vi haft att tillgå, fungerat som ytterligare verktyg för validering.

3.5.2 Reliabilitet

Extern reliabilitet berör huruvida en studie kan replikeras, vilket enligt LeCompte och Goetz (1982 via Bryman och Bell, 2011) är ett kriterium som är svårt att uppfylla i kvalitativ forskning. De menar att det är omöjligt att replikera denna typ av studie eftersom den sociala kontexten, och således förutsättningarna för studien, är i ständig förändring och omöjlig att frysa (LeCompte och Goetz, 1982 via Bryman och Bell, 2011). Denna faktor är särskilt påtaglig för denna fallstudie, eftersom fallföretaget befinner sig i en transformation, vilket av naturliga skäl gör studien svår att replikera. Vidare kan faktumet att studien berör ämnet Agile sänka den externa reliabiliteten, eftersom det är ett paraplybegrepp vars innebörd kan variera beroende på dess kontext. Vi har hanterat detta genom att avgränsa studien till att fokusera på självorganiserade arbetsgrupper, ett begrepp som är mer väletablerat och entydigt definierat än Agile.

Vidare har vi genomfört alla intervjuer och observationer tillsammans, samt diskuterat möjliga tolkningar. Genom denna process har vi uppnått hög grad av enighet kring hur intervjuer och observationer tolkats, vilket innebär att den *interna* reliabiliteten är hög.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras den empiri som samlats in under intervjuerna. För att kunna besvara frågan om varför Företaget implementerar Agile är det viktigt att förstå dess kontext. I följande avsnitt går vi därför igenom några närtida händelser som ledde upp till införandet av den nya verksamhetsmodellen. Detta antar företagsledningens perspektiv, såsom de beskrivit händelserna under intervjuerna. Vidare tittar vi på berättelser från arbetsgrupperna och företagsledningen, som beskriver hur den nya verksamhetsmodellen implementeras, specifikt med avseende på hur arbetsgrupperna organiserar och koordinerar sitt arbete.

4.1 Företagets historia

4.1.1 Den nya organisationsstrukturen

4.1.1.1 Den gamla organisationsstrukturen: linjeorganisation

Organisationsstrukturen präglades före införandet av den nya verksamhetsmodellen av en tydlig indelning i olika avdelningar, med olika ansvarsområden för olika delar av produkterna. Organisationen var toppstyrd, och avdelningarna fick tydliga instruktioner från företagsledningen om vem som skulle göra vad. Företaget använde sig av ett så kallat "ticket-system", vilket innebar att avdelningarna blev tilldelade listor på saker som skulle göras, och som bockades av vartefter de blev gjorda. Denna struktur fungerade bra när företaget var litet och inte hade så många tjänster att hålla koll på. *"Vi fastnade inte, utan allting flöt på jätkligt bra."*

Efter ett flertal förvärv fick avdelningarna många fler produkter att hålla koll på, vilket innebar att de anställda fick allt fler tickets att bocka av. För att hantera denna tillväxt anlätades allt mer personal och i samband med detta blev linjeorganisationen allt mer utpräglad. En person från företagsledningen beskriver det som en *"kinesisk fabrik"*, där avdelningarna satt uppdelade och arbetade som på löpande band: *"De fick en lista som kom in i ticket-systemet och så satt de och matade tickets hela dagarna"*. Vidare beskriver hen hur det stora antalet tjänster, och det monotona arbetssättet, ledde till lägre arbetsmotivation hos de anställda:

“Vi såg att det var ingen riktig som kände nånting för produkterna, det var ingen som brydde sig om det, och de gick från [att jobba på] en produkt till en annan. [...] Hade du frågat dem då vad de gör på jobbet, så hade deras svar varit: ‘jag ska klara av så många tickets som möjligt’. Det är ett jäkligt tråkigt svar att få från någon egentligen. Det visar att de inte har speciellt mycket motivation eller kärlek för det de gör.”

Ledningsgruppen uttrycker att ett stort problem med den gamla organisationsstrukturen var att den inte var tillräckligt skalbar. De menar att denna brist på skalbarhet ledde till “växtvärk”, varefter bolaget växte och gjorde förvärv. Berättelserna från arbetsgrupperna bekräftar denna bild. En person i arbetsgrupperna förklarar att kommunikation och koordination inte fungerade i linjeorganisationen efter den kraftiga tillväxten: *“Det var varje avdelning för sig själv. Det fanns en extrem irritation mot andra avdelningar. Man jobbade på med sitt eget och andra avdelningar passade aldrig tider.”* Vidare beskrivs hur den hierarkiska strukturen inte fungerade längre: *“Att säga att ‘detta vill jag ha’ fungerar inte. Det blir ‘micro-management’ att säga åt folk vad de ska göra i en speciell situation [...] för att växa måste du kunna lita på att folk vet vad de ska göra.”*

4.1.1.2 Konkurrenterna inspirerar den nya organisationsstrukturen

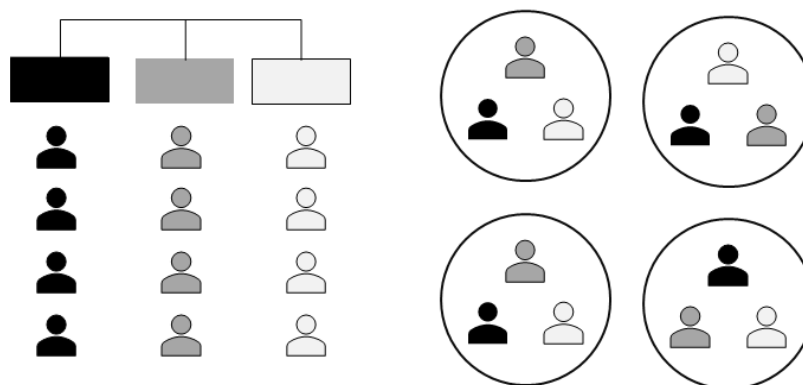
I samband med att Företaget växte visade det sig att kvalitén på tjänsterna sjönk. När Företaget jämförde sina tjänster med konkurrenternas, visade det sig dessutom att konkurrenterna, som ofta var små entreprenöriella bolag, presterade bättre, trots att de var mycket mindre och hade färre resurser. Ledningen frågade sig: *“Vad är det egentligen våra konkurrenter, och de bolag vi förvärvat, vad är det de gör bättre än vi?”* När de började undersöka saken visade det sig att dessa små entreprenöriella bolag hade en helt annan organisationsstruktur. *“Oftast var det ett mindre team på tre till fyra personer centrerade kring en viss produkt. [...] Det var därifrån idén växte fram, och vi bestämde oss för att testa att införa arbetsgrupper.”*

4.1.1.3 Den nya organisationsstrukturen: självorganiserade arbetsgrupper

Istället för att ha organisationen uppdelad i separata avdelningar skulle de anställda nu vara indelade i mindre multidisciplinära arbetsgrupper. Tanken var att man skulle ta en person från varje avdelning och sätta samman dem i en och samma grupp. Denna grupp skulle ansvara för ett mindre antal produkter, snarare än enskilda produktkomponenter, och på så sätt skulle grupperna ta det övergripande ansvaret, inte bara för de individuella komponenterna, utan för helheten av produkterna.

Samtliga i ledningsgruppen beskriver att huvudsyftet med den nya organisationsstrukturen var att den skulle vara skalbar. *“Det har mycket att göra med skalbarhet, och att vara anpassningsbar till vad marknaden kräver [...] vi måste vara i framkant.”* Som ett exempel på hur modellen är skalbar beskrivs hur arbetsgrupperna kan anpassas lättare: *“Om en arbetsgrupp blir för stor kan du dela upp den, och blir en arbetsgrupp för liten kan du slå ihop den med en annan.”* Ett annat motiv till att införa arbetsgrupperna var att det skulle öka ansvarstagandet och känslan av ägarskap:

“Ska alla komma in och ge så mycket kärlek och kraft till de här produkterna, så är det mycket bättre att vi sitter i grupper som är baserade på de produkter vi jobbar med.”



Figur 2: Illustration av den gamla respektive den nya organisationsstrukturen

4.1.2 Omprofilering

Som litet och ungt företag saknade Företaget ett utpräglat varumärke. Företagsgrundarna hade aldrig riktigt definierat vilken typ av företag de skulle vara; vad de skulle stå för och vilken bild de skulle utstråla. Företaget grundades år 2010, men det var först år 2015, när Företaget påbörjade sin tillväxtresa, som en första logotyp infördes. En person i ledningsgruppen beskriver hur man tog fram logotypen: *“Vi tänkte väl inte så mycket på branding, utan vi ville ta fram en logga och bygga någonting snabbt.”* Denna hastigt framtagna logotyp användes i två år, men därefter växte sig allt större upplevde de ett allt större behov av att sätta en starkare prägel på sitt varumärke.

Under sommaren 2017 genomförde Företaget en stor omprofilering. Ledningsgruppen ger en samstämmig bild av att omprofileringen var *“ett naturligt steg”* och att den fyllde ett väldigt viktigt syfte: att ta företaget från det lilla företaget till en större kontext. *“Det var ett jättestort steg att gå från det lilla bolaget till att bli ett större bolag.”* Omprofileringen innebar att Företaget specificerade sin värdegrund och införde en ny logotyp och grafisk profil. *“I samband med att vi lanserade vårt nya brand tog vi tillfället i akt att göra en relaunch av vilka vi är: vilken typ av bolag vi är idag; vad vår värdegrund är och hur vi ska varumärkas utåt.”* I samband med detta anställdes också en ombudsman för CSR. *“Vi är ett professionellt bolag med etiska värderingar. [...] som en del av vår rebranding tog vi in en ombudsman för ansvarsfull marknadsföring som skulle driva den agendan.”*

Ledningsgruppen betonar vikten av att ha ett *“snyggt yttre”* när man ska verka i en större, mer formell kontext: *“För att kunna verka i en ‘corporate environment’ är det vissa hygienfaktorer som måste finnas på plats.”* De menar att det är viktigt att ha ett seriöst och professionellt varumärke. *“Vi har gått från att vara det lilla bolaget som satt i en liten lägenhet, till att faktiskt sätta en mer seriös stämpel på oss själva”.* Vidare betonas hur företagets varumärke kopplas till trovärdighet: *“Det är väldigt viktigt att vi ger en professionell bild utåt. Det ger trovärdighet att man har ett starkt varumärke, en tydlig operating model, fin hemsida et cetera”.* Här väcks även tal om den nya verksamhetsmodellen (operating model), som togs fram parallellt med lanseringen av den nya varumärkesstrategin. *“Vi är liksom ett annat bolag nu än vad vi var tidigare, så då blev det en rebranding och som en del av det också en operating model.”*

4.1.3 Konsultlett förändringsarbete

Under hösten 2017 anlätades ett konsultbolag för att ta fram en ny verksamhetsmodell åt Företaget. Företagsledningen upplevde att de nya arbetsgrupperna inte fungerade optimalt. De saknade en tydlig organisationsstruktur och behövde vägledning för att strukturera upp organisationen:

“Allt funkade inte optimalt, så vi bestämde oss för att ta in utomstående expertis som skulle titta på det vi gör och hur vi kan göra det bättre.”

Företagsledningen hade ett flertal möten och workshops tillsammans med konsulterna i syfte att få ordning på organisationsstrukturen. Konsulterna vägledde ledningsgruppen genom detta arbete och kom med förslag på hur organisationen skulle definieras och struktureras upp *“i detalj”*. Under denna process fick företagsledningen bekräftat att införandet av självorganiserade arbetsgrupper var ett steg i rätt riktning. Konsulterna refererade till Spotify, som presenterades som ett föredöme inom Agile, och konstaterade att Företaget var på rätt väg med sin nya organisationsstruktur. Konsulterna presenterade Spotifymodellen och föreslog att Företaget skulle organisera sig i enlighet med den.

Ledningsgruppen gillade idén om Spotifymodellen och valde att följa konsulternas förslag. En person i ledningsgruppen menar att det fanns en trygghet i att Spotifymodellen var beprövad: *“Det finns ju andra bolag som har Tribes och den typen av modell, och då kände vi att okej, men det här borde ju vara helt rätt väg för oss att gå.”* Samtidigt som ledningsgruppen var optimistisk till förändringen rådde det osäkerhet kring var saker och ting till slut skulle landa: *“Vi vet inte hur det kommer att fungera. Vi kan inte säga att okej, detta är den nya arbetsmodellen för bolaget, det är exakt så här det kommer att fungera sen, utan det är något vi får lära oss på vägen.”* En annan person i företagsledningen säger att *“det var lite som att glida på hur andra företag har organiserat sig.”* Hen menar att företag gärna kopierar koncept från framgångsrika företag:

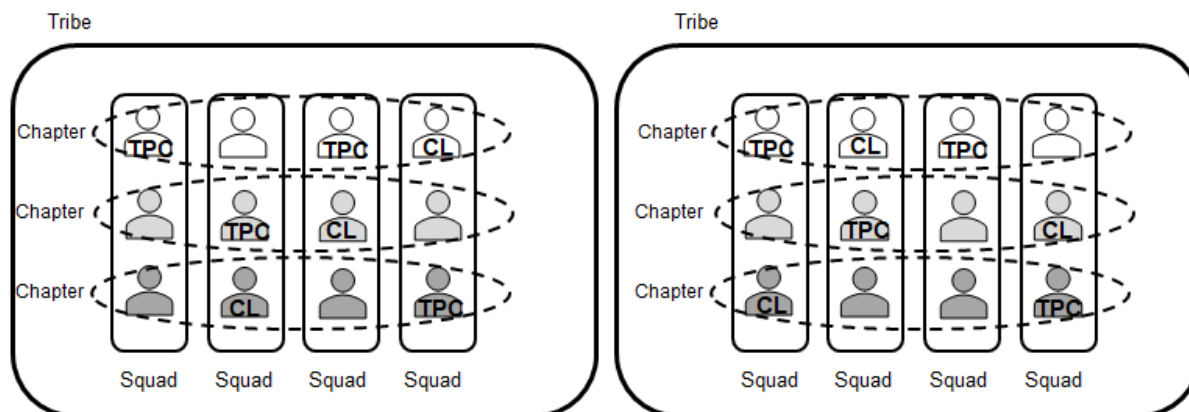
“Alla vill ju vara som Spotify.”

4.2 Verksamhetsmodellens implementation

4.2.1 Introduktion av den nya verksamhetsmodellen i Företaget

Verksamhetsmodellen definierades upp i samarbete med konsulterna, och innebar att en ny organisationsstruktur sattes på pränt, med fortsatt fokus på självorganiserade arbetsgrupper. I den nya organisationsstrukturen är varje arbetsgrupp (numera kallad “Squad”) ansvarig för ett mindre antal produkter och består av tre till sex personer. I arbetsgrupperna finns minst tre individer från tre specialistområden (före detta “avdelningar”). I varje arbetsgrupp är en så kallad “Team Performance Coordinator” (TPC) utnämnd, som har ansvaret för att koordinera och prioritera arbetsgruppens arbete utifrån ledningsgruppens fördefinierade mål. Personen som innehar TPC-rollen är i regel en mer senior och erfaren person i arbetsgruppen.

Individer från ett och samma specialistområde kallas tillsammans för en "Chapter". Företaget har infört en "Chapter Lead"-roll, som innehas av en senior person med goda kunskaper inom sitt specialistområde. En Chapter Lead har i uppgift att facilitera arbetet för en Chapter över samtliga arbetsgrupper inom en så kallad "Tribe". En Tribe består av flera arbetsgrupper som arbetar med samma *typ* av produkter, med avseende på vilket kundsegment de riktar sig till. Det råder emellertid inga direkta beroenden mellan arbetsgrupperna.



Figur 3: Den nya organisationsstrukturen

En person i ledningsgruppen kommenterar den nya organisationsstrukturen och jämför den med Spotifymodellen: *"Spotify har ju egentligen en produkt, men vi har ju flera produkter, så det blir ju mycket enklare. [...] om den här modellen ska fungera någonstans så borde den ju fungera här, där varje arbetsgrupp har ett tydligt avgränsat arbetsområde."* Hen menar att Spotifymodellen borde lämpa sig väl för en organisation vars arbetsgrupper jobbar på olika produkter oberoende av varandra, och vars arbete således inte behöver koordineras sinsemellan.

4.2.2 Företagets förutsättningar försvårar implementationen

Införandet av den nya verksamhetsmodellen visade sig vara svårare än företagsledningen räknat med, och arbetsgrupperna fungerade inte optimalt. Arbetsgrupperna som var ämnade att vara självorganiserade stod inför stora utmaningar. Under intervjuerna har vi identifierat några centrala och återkommande faktorer som hade inverkan på hur arbetsgrupperna implementerades: kompetens, samarbetsförmåga och ansvarstagande.

4.2.2.1 Kompetens inom arbetsgrupperna

Det framgår att kompetensen i företaget är bristande, vilket är framträdande i samtliga intervjuer, med arbetsgrupperna såväl som ledningsgruppen. En person i ledningsgruppen förklarar att *“vi har väldigt mycket juniort folk, som är i ny position och inte har så mycket erfarenhet”*. En person från arbetsgrupperna bekräftar denna bild: *“Här har du individer som inte arbetat med det här förut, då är deras input kanske inte den bästa”*.

Personalomsättningen för Företaget, och särskilt inom av ett av Företagets centrala specialistområden, uppges vara hög. En annan punkt som betonas genom samtliga intervjuer är svårigheten att rekrytera personal med hög kompetens inom några av Företagets centrala områden: *“Det är svårt att hitta personal som har mycket erfarenhet inom dessa områden.”* Dessa faktorer tillsammans lyfts upp som centrala orsaker till att kompetensen inom Företaget brister.

4.2.2.2 Ansvarstagande inom arbetsgrupperna

En person i arbetsgrupperna säger att *“det är många av de som var här innan förändringen, som är vana vid att jobba på ett visst sätt”*. Genomgående i berättelserna, både från arbetsgrupperna och ledningsgruppen, beskrivs vidare att individer med stor vana vid en hierarkisk organisation inte passar in i den nya organisationsstrukturen, och varken gillar eller klarar av att arbeta utan tydliga direktiv: *“Vissa behöver någon som prioriterar och fattar beslut åt dem. De behöver någon som står och säger till dem hur de ska göra.”* En person i arbetsgrupperna förklarar att sådana individer blir förvirrade och inte vet vad de ska jobba på, och ofta antar en tyst och passiv roll i arbetsgrupperna: *“Om det är någonting så går de till sin före detta manager istället för att ta upp det med gruppen.”*

4.2.2.3 Samarbetsförmågan inom arbetsgrupperna

När det kommer till kommunikationen inom arbetsgrupperna betonas hur viktigt det är att man som gruppmedlem kan kommunicera, och att just det ofta är ett hinder i arbetsgrupperna. En person i arbetsgrupperna säger att *“man måste kommunicera med dem andra. Man kan inte sitta tyst och bara göra sitt, och det är där många faller. Det är många som gärna går in och sätter på sig lurarna, och det funkar ju inte riktigt i och med att man måste jobba tillsammans..”*

Flera menar att det är dålig samarbetsförmåga i arbetsgrupperna, och att detta har att göra med den höga personalomsättningen: *“Det är inte kul att få en ny kollega var tredje vecka, som sen försvinner efter fem veckor igen. Det skadar sammanhållningen i gruppen.”*

4.2.2.4 Arbetsgrupperna måste styras

Företagsledningen upplever att arbetsgrupperna saknar förmågan att leda sig själva. *“Om vi bara låter de göra vad de vill, kommer vi aldrig nå våra mål. De skulle arbeta på saker, men de skulle inte arbeta på rätt saker”*. De menar att arbetsgrupperna inte har de förutsättningar som krävs för att vara helt självorganiserade. För att hantera utmaningarna med den nya verksamhetsmodellen har företagsledningen infört den så kallade “Strategigruppen”.

4.2.3 Strategigruppen

Strategigruppen är tillsatt av företagsledningen och består av en person från ledningsgruppen, och två Chapter Leads. Strategigruppen är ansvarig för den övergripande strategin för arbetsgrupperna. Tillsammans med ledningsgruppen sätter den upp visioner och mål, och ser till att arbetsgrupperna arbetar för att uppnå dessa mål. En person ur ledningsgruppen beskriver hur Strategigruppen är menad att fungera: *“[Strategigruppen] sätter liksom arbetsplanerna tillsammans med TPCn i varje grupp, för vad man ska jobba på, hur man ska jobba och hur man ska tänka”*. Vidare beskrivs hur interaktionen mellan arbetsgrupperna och Strategigruppen ser ut: *“Arbetsgrupperna måste sätta upp hur de ska prioritera, sen när det är klart går de med det till Strategigruppen, och diskuterar om detta är möjligt att göra - om det är det, så är det stämpel OK”*. Hen menar att arbetsgrupperna är mer fristående än hur det såg ut innan transformationen, men att de fortfarande inte fattar alla sina beslut själva.

Ledningen är medveten om att Företaget i dagsläget inte följer den nya verksamhetsmodellen så som det var tänkt. *“De här direktiven som kommer nu ifrån [Strategigruppen], det blir ju top-down och det är ju inte riktigt så det ska vara.”* Ledningsgruppen betonar att avvikelser från verksamhetsmodellen är en nödvändig men tillfällig åtgärd, och att de har ambitionen att följa modellen på sikt:

“Vi har ganska junior personal och kompetensen är inte där den ska vara på alla plan, men förhoppningen är att [arbetsgrupperna] på ganska kort sikt kan bli autonoma och driva, men riktigt där är vi ju inte än [...] Den här verksamhetsmodellen är ju fantastisk på papper, så ska det ju se ut, men verkligheten, är vi mogna för den? Nej, vi är inte riktigt mogna hela vägen ut, men vi ska dit över tid.”

5. Analys

I detta avsnitt sätts empiri i relation till det teoretiska ramverket i syfte att besvara studiens frågeställningar. Analysen undersöker först varför Företaget valde att införa en storskalig agil verksamhetsmodell, utifrån nyinstitutionell teori. Därefter analyseras hur den storskaliga agila verksamhetsmodellen har implementerats i Företaget, genom att organisationsstrukturen sätts i relation till Spotifymodellen och tidigare forskning om självorganiserade arbetsgrupper.

5.1 Varför infördes verksamhetsmodellen?

5.1.1 En verksamhetsmodell anpassad till det tekniska trycket

Företagsledarnas berättelser ger en samstämmig bild av att förändringen till en agil organisationsstruktur var ett strategiskt beslut som togs för att hantera de utmaningar man upplevde med den föregående linjeorganisationen. Berättelserna skildrar att linjeorganisationen inte var en skalbar modell, och att de utmaningar Företaget stod inför uppkom som en konsekvens av Företagets snabba tillväxt. För att hantera dessa utmaningar förklarar ledningen att Företaget var i behov av en annan organisationsstruktur, som kunde möjliggöra skalbarhet och eliminera de utmaningarna som upplevdes inom organisationen.

Syftet med förändringen, så som det beskrivs av företagsledningens berättelser, var alltså att införa en verksamhetsmodell som skulle hjälpa dem uppnå sina verksamhetsmål. Ledningsgruppen motiverar införandet av den nya verksamhetsmodellen genom att belysa fördelar med självorganiserade arbetsgrupper. Mer specifikt associerar Företagsledningen självorganiserade arbetsgrupper med skalbarhet, högre arbetsmotivation och i sin tur tjänster av högre kvalitet. Dessa berättelser indikerar att den nya organisationsstruktur implementeras för att förbättra företagets effektivitet, vilket är i linje med det tekniska trycket Företaget utsätts för från den material-resurs-miljö det befinner sig i (Scott, 2003). Verksamhetsmodellen har alltså formats av ledningsgruppens idéer om vilka orsakssamband som råder mellan effektivitet och självorganiserade arbetsgrupper; idéer om hur självorganiserade grupper kan bidra till att öka Företagets effektivitet. Detta för att anpassa sig till det tekniska trycket.

5.1.2 “Alla vill ju vara som Spotify” - om institutionella normer och deras påverkan på den nya verksamhetsmodellen

Ledningsgruppen betonar hur viktigt det är att ha en seriös stämpel och att bygga trovärdighet i den nya omgivning de nyligen gett sig in i. Detta kan tolkas som att det är viktigt att bygga legitimitet, och anpassa sig till de institutionella normerna, när man nu ska bli ett stort företag och verka inom en ny institutionell omgivning, en “corporate environment”.

Den omprofilering Företaget genomgått kan ses som ett tydligt exempel på hur organisationen anpassar sig till den institutionella omgivningen, genom att följa dess normer, och således bygga legitimitet. Omprofileringen betraktas som en nödvändig åtgärd för att kunna ta Företaget till en större kontext. Vidare har företagsledningen anlitat en CSR-ansvarig, vilket kan tolkas som ytterligare ett exempel på hur Företaget har influerats av den institutionella omgivningen. Detta i bemärkelsen att det kan antas vara en institutionell norm att ett stort företag har en CSR-ansvarig.

Att införa en ny formell organisationsstruktur kan också tolkas som ett sätt att anpassa sig efter de institutionella normerna. Agile kan i allra högsta grad anses höra till rationalitetsnormen inom det organisatoriska fältet bolaget är verksamt i, givet de stora framgångsrika och legitima bolag i branschen som tillämpar denna typ av organisationsstruktur. Att implementera en agil verksamhetsmodell är således ett sätt att anpassa sig till trycket från den institutionella omgivningen, i syfte att bygga legitimitet.

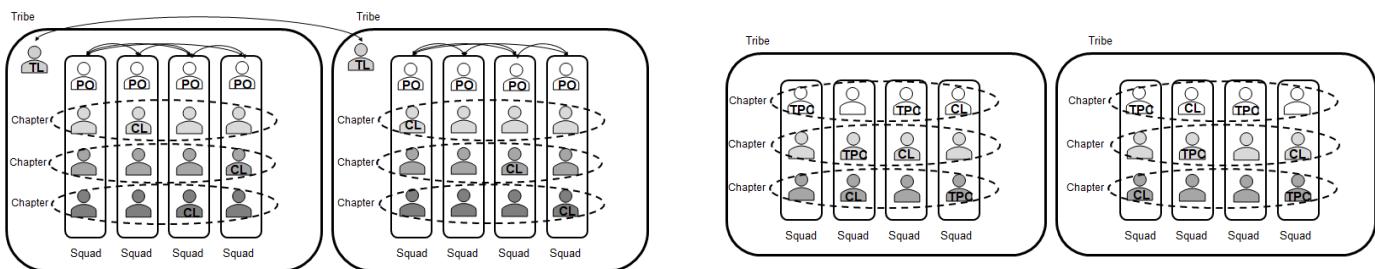
Samtidigt som företagsledningen förväntar sig ökad effektivitet av en agil organisationsstruktur, är det tydligt att det råder stor osäkerhet kring hur starkt orsakssambandet mellan en agil organisationsstruktur och effektivitet verkligen är. Företagsledningens berättelser framställer införandet av arbetsgrupper som någonting man ville prova på, men som man inte riktigt visste var det skulle landa. Vidare rådde det osäkerhet kring hur modellen skulle implementeras, något som också kan tolkas som en indikator på att det råder osäkerhet kring vilka orsakssamband som gäller mellan effektivitet och val av verksamhetsmodell.

I kontexter där det råder hög osäkerhet kring vilka managementtekniker som ökar ett företags effektivitet, förutspår Scott (2003) att institutionella normer får större inflytande över vilka managementtekniker som anammas. Vidare menar DiMaggio och Powell (1983) att osäkerhet kring orsakssamband uppmuntrar till imitation och mimetisk isomorfism. Detta är precis vad vi ser i empirin. Företagsledningen har tittat på hur ett annat företag i samma organisatoriska fält organiserar sig och modellerat deras organisationsstruktur. Vid utformningen av den nya verksamhetsmodellen är det tydligt att Företaget har influerats av Spotifymodellen i mycket stor utsträckning. Spotify ses som en legitim och framgångsrik organisation i branschen, vilket motiverar att Företaget modellerar sig efter den. Precis som DiMaggio och Powell (1983) förutspår, har denna verksamhetsmodell spridits genom en konsultbyrå. Faktumet att konsultbyrån valt att sälja in just Spotifymodellen kan förstås genom Abrahamsson (1996), som menar att trendsättare såsom konsultbyråer måste vara i framkant när det kommer till managementtekniker, för att visa sig progressiva och innovativa.

5.2 Hur implementeras verksamhetsmodellen?

5.2.1 En variant av Spotifymodellen

Företagets nya verksamhetsmodell har i stor utsträckning influerats av Spotifymodellen. Organisationsstrukturen är dock inte en exakt kopia av Spotifymodellen, utan den skiljer sig på några centrala punkter. I likhet med Spotify organiserar sig Företaget nu i Tribes och Squads. Företaget använder sig även av Chapters och Chapter Leads. Till skillnad från Spotify använder sig Företaget inte av Product Owner, utan har ersatt denna roll med en Team Performance Coordinator. Företaget använder sig inte heller av Tribe Leaders.



Figur 4: Spotifymodellen (vänster) och Företagets nya organisationsstruktur (höger)

En av de största skillnaderna gentemot Spotifymodellen är att arbetsgrupperna inte samarbetar med varandra, eftersom detta behov inte finns i verksamheten. Till skillnad från Spotify, vars Tribes och Squads arbetar på olika komponenter i samma produkt, så är Företagets Tribes och arbetsgrupper helt separata enheter, som arbetar med olika tjänster, utan någon inneboende relation till varandra. Därför finns det inget direkt behov av att koordinera arbetet mellan arbetsgrupperna. Att Företaget inte använder sig av Product Owners eller Tribe Leaders kan alltså förklaras av att dessa rollerna var överflödiga.

Dikert et al. (2016) förklarar att Agile i stora kontexter ställer höga krav på koordination. Att Företagets arbetsgrupper är oberoende och inte behöver koordineras sinsemellan torde alltså eliminera ett problem som är centralt för storskaliga agila organisationsstrukturer. Precis som ledningsgruppen misstänker borde ju då denna organisationsstruktur fungera för Företaget. Det är emellertid uppenbart att Företaget erfar andra utmaningar, som gör det svårt att implementera modellen effektivt.

5.2.2 Arbetsgrupperna är inte självorganiserade

Genomgående i intervjuerna beskrivs hur arbetsgrupperna styrs från externt håll, genom den så kallade Strategigruppen. Att arbetsgrupperna styrs av Strategigruppen, som "stämplar ok", planerar och prioriterar deras arbete, står i kontrast till hur Nahavandi och Malekzadeh (1999) beskriver självorganiserade arbetsgrupper. Arbetsgrupperna, så som de implementeras i Företaget, skiljer sig alltså från hur självorganiserade arbetsgrupper beskrivs i teorin; arbetsgrupperna är inte självorganiserade. Manz och Sims menar att det är naturligt att en arbetsgrupp som är ämnad att vara självorganiserad har en formell extern ledare som facilitator utmed det evolutionära kontinuumet. Strategigruppens ledarskap framstår emellertid inte som särskilt faciliterande, utan snarare *kontrollerande*. Arbetsgrupperna i Företaget befinner sig således närmare det externa beroendet på Manz och Sims spektrum.

5.2.3 Arbetsgrupperna saknar förmågan att vara självorganiserade

För att skapa en djupare förståelse för hur Företaget implementerat den agila organisationsstrukturen, är det relevant att undersöka anledningarna till att företagsledningen har infört Strategigruppen. Införandet av Strategigruppen kan förklaras med att arbetsgrupperna saknar förmågan att vara helt självorganiserade, och att de således *behöver* någon som prioriterar och fattar beslut åt dem. Denna brist på förmåga kan i sin tur härledas till några kontextuella faktorer, vilket indikerar att Företaget saknar de förutsättningar som krävs för att ha självorganiserade arbetsgrupper.

5.2.3.1 Brist på kompetens

En av de mest centrala komponenterna för självorganiserade arbetsgrupper är kompetensen hos människorna som ingår i gruppen; framgångsrika arbetsgrupper kräver väldigt kompetenta människor (Druskat och Pescosolido, 2002; McCalman, 1998). Både i intervjuer med ledningsgruppen och arbetsgrupperna framhävs emellertid att arbetsgrupperna saknar den kompetens som krävs för att kunna planera sitt arbete och fatta självständiga beslut. Bristen på kompetens har att göra med den höga personalomsättningen och svårigheten att rekrytera kompetent personal inom vissa nyckelområden. Detta leder till att Företaget har mycket junior personal, som är nya i sitt jobb, och som därmed saknar tillräcklig erfarenhet för att kunna ansvara för sina egna arbetsuppgifter.

5.2.3.2 Brist på ansvarstagande

Genomgående under intervjuerna beskrivs hur de anställda saknar förmågan att ta ansvar för sina arbetsuppgifter. Detta är ytterligare en aspekt som förknippas med lågpresterande arbetsgrupper och sänker arbetsgruppens förmåga att vara självorganiserade (Perry et al., 2013; Powell och Pazos, 2017). Att personalen är junior och oerfaren är en naturlig förklaring till att de inte kan ansvara för sina egna arbetsuppgifter. Det finns emellertid personal som har jobbat på Företaget en längre tid, men som även dessa brister i ansvarstagandet. En förklaring till detta ges av Hoda et al. (2013), som argumenterar för att anställda med stor vana vid att jobba i hierarkiska organisationer ofta faller tillbaka i en hierarkisk mentalitet efter övergången till icke-hierarkiska strukturer. Precis som empirin visar, menar teorin att dessa individer kommer att bero på sina chefer i högre grad (Nicholls et al., 1999; Wilson och Grey-Taylor, 1995).

5.2.3.3 Bristande samarbetsförmåga inom arbetsgrupperna

Förmågan att kommunicera och samarbeta inom arbetsgrupperna är en kritisk förutsättning för att arbetsgrupperna ska kunna vara självorganiserade. Av empirin framgår det att medlemmarna i flera av arbetsgrupperna inte kommunicerar effektivt med varandra, utan att de i många fall sitter för sig själva och arbetar, samt tar passiva roller under gruppmöten. Detta indikerar att samarbetsförmågan inom arbetsgrupperna brister, vilket utgör en kritisk prestationsbarriär för arbetsgrupperna (Fazzari och Mosca, 2009; Wilson och Grey-Taylor, 1995). Även detta är någonting som kan härledas till den höga personalomsättningen, i och med att gruppen inte hinner bygga upp den tillit och gruppdynamik som krävs för att arbeta effektivt tillsammans.

6. Diskussion

I följande avsnitt sammanfattas de slutsatser som forskarna drar av fallstudien. Därefter diskuteras dess praktiska implikationer.

6.1 Slutsatser

Syftet med den här uppsatsen har varit att skapa en djupare förståelse för storskaliga agila transformationer, genom att svara på följande två forskningsfrågor:

- *Varför införs en storskalig agil verksamhetsmodell?*
- *Hur implementeras en storskalig agil verksamhetsmodell?*

6.1.1 Varför införs en storskalig agil verksamhetsmodell?

I vår studie finner vi två olika förklaringar till att Företaget har infört en agil storskalig organisationsstruktur. Företagsledningens förklaring har att göra med effektivitet. De framhäver att den nya organisationsstrukturen infördes för att öka skalbarhet och kvalitén på tjänsterna. Att införa den nya verksamhetsmodellen är alltså ett sätt för Företaget att anpassa sig till det tekniska trycket, eftersom en agil organisationsstruktur, i det här fallet Spotifymodellen, antas generera effektivitet. Det finns emellertid flera faktorer som indikerar att det inte enbart är det tekniska trycket som format verksamhetsmodellen, utan att även det institutionella trycket haft inflytande i processen.

När Företaget växer behöver det inhämta legitimitet genom att anpassa sig till sin institutionella omgivning. Att modellera sig efter Spotifymodellen är ett sätt att göra detta på, eftersom Spotify betraktas som en legitim organisation inom Företaget organisatoriska fält. Vidare råder det osäkerhet kring vilka orsakssamband som råder mellan olika organisationsstrukturer och effektivitet, vilket förstärker den institutionella omgivningens inflytande över Företagets organisationsstruktur. Denna osäkerhet implicerar att legitimitet spelat större roll än effektivitet i valet av organisationsstruktur.

6.1.2 Hur implementeras en storskalig agil verksamhetsmodell?

Företagets nya verksamhetsmodell innebär en ny organisationsstruktur. Organisationsstrukturen, som är en variant av Spotifymodellen, innebär att anställda är uppdelade i Squads, Chapters och Tribes. Företaget har emellertid inte behov av koordination mellan arbetsgrupperna, varför Företaget utelämnar de koordinerande rollerna. Vidare har Företaget justerat organisationsstrukturen genom att införa Strategigruppen; en extern grupp som utövar inflytande över arbetsgruppernas arbete genom att prioritera och kontrollera deras arbete. Anledningarna till denna justering har att göra med att kompetensen, samarbetsförmågan och ansvarstagandet i arbetsgrupperna är bristfällig, vilket implicerar att arbetsgrupperna saknar förmågan att självorganisera. Dessa brister kan i sin tur härledas till att personalomsättningen i Företaget är hög, samt svårigheten att rekrytera kompetent och erfaren personal.

6.2 Det självorganiserade hyckleriet

Det är tydligt att det råder en konflikt mellan vad som krävs för att anpassa sig till trycket från den institutionella omgivningen och trycket från den tekniska omgivningen. Det institutionella trycket kräver att Företaget inför en agil verksamhetsmodell, eftersom detta betraktas som ett legitimt sätt att bedriva en organisation på inom Företagets institutionella omgivning. Det tekniska trycket kräver emellertid att Företaget har en mer hierarkisk organisationsstruktur, eftersom arbetsgrupperna saknar förmågan att vara självorganiserade; självorganisering är inte effektivt för Företaget.

För att hantera konflikten, och uppnå både effektivitet och legitimitet, särkopplar Företaget den formella strukturen från den informella strukturen. Särkopplingen mellan den formella och informella strukturen uttrycks, som Brunsson (1989) menar är vanligt, genom att två skikt skapas. Ledningen (de som leder) skapar legitima strukturer som producerar legitimitet, och arbetsgrupperna (de som blir ledda) koncentrerar sig på det som produceras, och producerar effektivitet. Företaget kan alltså kombinera kraven på legitimitet med kraven på effektivitet, genom organiserat hyckleri.

6.3 Forskningsbidrag och implikationer

6.3.1 Forskningsbidrag

Med vår fallstudie har vi bidragit till att sluta forskningsgapet inom storskaliga agila transformationer. Mer specifikt har vi bidragit till förståelsen för varför ett företag väljer att införa en storskalig verksamhetsmodell och hur en sådan modell implementeras i praktiken. Studien har visat på hur institutionella teorier kan användas för att förklara varför ett företag inför en storskalig agil verksamhetsmodell. Vidare har vi belyst hur de kontextuella faktorerna påverkar hur en agil verksamhetsmodell implementeras.

6.3.2 Praktiska implikationer

Studien belyser de förutsättningar som krävs för att ett företag ska kunna ha självorganiserade arbetsgrupper och få utväxling på en storskalig agil verksamhetsmodell. Att dessa förutsättningar inte återfinns i Företaget implicerar att Agile inte passar alla organisationer. Denna förståelse kan förbereda företag på de justeringar som måste göras vid införandet av en ny verksamhetsmodell. För att tillfredsställa det tekniska trycket, och effektivisera organisationen, bör verksamhetsmodellen anpassas efter företagets förutsättningar. Företaget kan därför behöva särkoppla den formella och den informella strukturen, för att säkra legitimitet och samtidigt arbeta effektivt.

7. Referenslista

Abrahamson, E. 1996, *Management Fashion*. The Academy of Management Review, vol. 21, no. 1, pp. 254-285.

Alqudah, M. & Razali, R. 2016, *A Review of Scaling Agile Methods in Large Software Development*. International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology, vol. 6, no. 6, pp. 828-837.

Banai, M., Nirenberg, J. & Menachem, M. 2000, *Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a Date Plantation*. Journal of Leadership Studies, vol. 7, no. 3, pp. 3-17.

Boehm, B. & Turner, R. 2005, *Management Challenges to Implementing Agile Processes in Traditional Development Organizations*. IEEE Software, vol. 22, no. 5, pp. 30-39.

Brunsson, N. & Adler, N. 1989, *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*. Wiley, Chichester.

Bryman, A. & Bell, E. 2011, *Business research methods*. 3rd ed. Oxford Univ. Press, Oxford.

Chow, T. & Cao, D. 2008, *A survey study of critical success factors in agile software projects*. Journal of Systems and Software, vol. 81, no. 6, pp. 961-971.

Cohen, S.G. & Ledford, G.E. 1994. *The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment*. Human Relations, vol 47, no. 1, pp. 13-43.

Conforto, E.C., Salum, F., Amaral, D.C., da Silva, S.L. & Magnanini de Almeida, L.F. 2014, *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?*. Project Management Journal, vol. 45, no. 3, pp. 21-34.

Denning, S. 2016, *How to make the whole organization "Agile"*. Strategy & Leadership, vol. 44, no. 4, pp. 10-17.

Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. 2016, *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*. Journal of Systems and Software, vol. 119, pp. 87-108.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.

DiMaggio P.J. & Powell, W.W. 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Druskat, V.U. & Pescosolido, A.T. 2002, *The Content of Effective Teamwork Mental Models in Self-Managing Teams: Ownership, Learning and Heedful Interrelating*. Human Relations, vol. 55, no. 3, pp. 283-314.

Dybå, T. & Dingsøy, T. 2008, *Empirical studies of agile software development: a systematic review*. Information and Software Technology, vol. 50, no. 9-10, pp. 833–859.

Dybå, T. & Dingsøy, T. 2009, *What Do We Know about Agile Software Development?*. IEEE Software, vol. 26, no. 5, pp. 6-9.

Fazzari, A.J. & Mosca, J.B. 2009, *Partners in perfection: Human resources facilitating creation and ongoing implementation of self-managed manufacturing teams in a small medium enterprise*. Human Resource Development Quarterly, vol. 20, no. 3, pp. 353-376.

Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. 2013, *Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams*. IEEE Transactions on Software Engineering, vol. 39, no. 3, pp. 422.

Kniberg, H. and Ivarsson, A. 2012, *Scaling Agile @ Spotify*. [Blogg] Crisp. Tillgång: <http://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> [Hämtad: 12-05-2018]

Manz, C.C. & Sims, H.P. 1986, *Leading Self-managed Groups: a Conceptual Analysis of a Paradox*. Economic and Industrial Democracy, vol. 7, no. 2, pp. 141-165.

Manz, C.C. 1992, *Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths*. Human Relations, vol. 45, no. 11, pp. 1119-1140.

Mcnair, L.D., Newswander, C., Boden, D. & Borrego, M. 2011, *Student and Faculty Interdisciplinary Identities in Self-Managed Teams*. Journal of Engineering Education, 100: 374-396.

Magpili, N.C. & Pazos, P. 2018, *Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors*. Small Group Research, vol. 49, no. 1, pp. 3-33.

Maine, B. 2017, *'Agile' - the new way to exploit workers*. Green Left Weekly, no.1155.

McCalman, J. 1998, *Self managing teams in high technology manufacture: overcoming technological barriers*. Team Performance Management, vol. 4, no. 3, pp. 93-112.

Meyer, J.W. & Rowan, B. 1977, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.

Moravec, M. 1999, *Self-managed teams*. Executive Excellence, vol. 16, no. 10, p. 18.

Nicholls, C.E., Lane, H.W., Mauricio, B.B. & José Ramón, S.M. 1999, *Taking Self-Managed Teams to Mexico and Executive Commentary*. The Academy of Management Executive (1993-2005), vol. 13, no. 3, pp. 15-27.

Parker, W. D., Holesgrove, M. & Pathak, R. 2015, *Improving productivity with self-organised teams and agile leadership*. Int J Productivity & Perf Mgmt, vol. 64, no. 1, pp. 112-128.

Perry, E.E., Karney, D.F. & Spencer, D.G. 2013, *Team establishment of self-managed work teams: a model from the field*. Team Performance Management, vol. 19, no. 1, pp. 87-108.

Powell, A.W. & Pazos, P. 2017, *Building High-Performing Autonomous Teams in Complex Manufacturing Settings: A Naturalistic Research Approach*. Engineering Management Journal, vol. 29, no. 3, pp. 206-219.

Scott, W.R. 2003, *Organizations: Rational, natural and open systems*. 5th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.

Sharp, H., Robinson, H. & Petre, M. 2008, *The role of physical artefacts in agile software development: Two complementary perspectives*. Interacting with Computers, vol. 21 no. 1-2, pp.108–116.

Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R. & Clegg, C.W. (1986), *Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment*. Academy of Management Journal, vol. 29, no. 2, pp. 280-304.

Wilson, J.R. & Grey-Taylor, S.M. 1995, *Simultaneous engineering for self-directed work teams implementation: A case study in the electronics industry*. International Journal of Industrial Ergonomics, vol. 16, no. 4–6, pp. 353-36.

Yang, S. & Guy, M.E. 2004, *Self-Managed Work Teams: Who Uses Them? What Makes Them Successful?*. Public Performance & Management Review, vol. 27, no. 3, pp. 60-79.

Yin, R.K. 2014, *Case study research: Design and methods*. 5th ed. Sage, Thousand Oaks, CA.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1: Intervjuguide

Denna intervjuguide togs fram i samband med att en pilotintervju genomfördes med vår kontaktperson inom Företagets ledning. Det var dessa frågor vi utgick ifrån vid intervjuerna med personer från arbetsgrupperna respektive ledningsgruppen. Formuleringarna av frågorna, och ordningen de ställdes i, har varierat mellan intervjuerna, men den övergripande strukturen har följts.

8.1.1 Intervjuguide för arbetsgrupperna

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Kan du berätta lite om din roll i företaget?

Den nya verksamhetsmodellen

- Berätta om den nya verksamhetsmodellen.
- Hur upplever du att den nya verksamhetsmodellen fungerar?
- Hur har den nya verksamhetsmodellen påverkat dig och din roll i företaget?

Arbetsgrupperna

- Hur fungerar arbetet i arbetsgrupperna?
- Hur skulle du beskriva gruppdynamiken i arbetsgrupperna?
- Hur uppfattar du ledarskapet i organisationen?
 - Före respektive efter förändringen?

8.1.2 Intervjuguide för ledningsgruppen

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Kan du berätta lite om din roll i företaget?

Verksamhetsmodellen

- Berätta om den nya verksamhetsmodellen.
- Hur upplever du att den nya verksamhetsmodellen fungerar?
- Hur har den nya verksamhetsmodellen påverkat dig och din roll i företaget?

Definitionsprocessen

- Varför infördes den nya verksamhetsmodellen?
- Hur upplevde du att definitionsprocessen gick till?

Omprofileringen

- Kan du berätta om företagets omprofilering?
- Varför genomförde ni omprofileringen?