

Ledelse av agile team

Astrid Sandvik
Aurora Solberg Engen

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre ekstern-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

Å jobbe agilt kan være et virkemiddel for å håndtere et usikkert og turbulent miljø, og agile arbeidsmetodikker vektlegger teamarbeid for å håndtere tvetydighet, kompleksitet og endring. Til tross for at agile arbeidsmetoder har fått økt oppmerksomhet og kan gi en rekke fordeler, kan det være utfordrende å implementere. Dessuten vil effekten av agile team være situasjonsavhengig og påvirkes av forhold som organisatorisk kontekst og ledelse. Det foreligger begrenset med litteratur omkring hvordan ledelse av agile team foregår i praksis, samt opplevde utfordringer knyttet til dette. Med hensikt om å utforske denne problematikken har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av et norsk selskap bestående av tre agile utviklingsteam. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av respondenter fra casebedriftens ledelse og agile team, har vi tilstrebet å oppnå økt innsikt omkring dette fenomenet.

I første del av studien undersøker vi hvordan ledelse av agile team foregår i casebedriften, med fokus på hvordan ledelsen tilrettelegger for agil samhandling. De agile teamene opplever selvstendighet gjennom utviklingsarbeidet. Ulike roller på teamene, tilgang på nødvendige ressurser og verktøy, klare produktansvarsområder, fysisk nærhet, samt frihet til å velge fremgangsmåter i arbeidet bidrar til effektivitet, motivasjon og opplevd tillit fra ledelsen. Definerte faggrupper på tvers av team bidrar videre til koordinering og til å løse ulike problemstillinger. Det fremheves også at tydelige strategiske retningslinjer fra ledelsen kan bidra til at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger. I dag opplever teamene at ineffektivitet tidvis kan inntreffe som følge av usikkerhet knyttet til rammene for teamenes autonomi. Det fremkommer at de agile teamene ønsker å bli mer involvert med kunder på et tidligere tidspunkt, for å oppleve økt grad av autonomi og eierskap til leveransene.

I andre del av denne studien ser vi på sentrale utfordringer i forbindelse med ledelse av agile team. Knapphet på tid og ressurser er en overordnet utfordring selskapet forholder seg til, som medfører flere utfordringer ledelsen må håndtere. Videre har vi sett på fire utfordringer som er særlig fremtredende i casebedriften. Casebedriften har opplevd en utfordring med å få samtlige funksjoner til å akseptere at selskapet skal jobbe agilt i utviklingsavdelingen, og hva dette innebærer for samarbeid. Videre er det utfordringer knyttet til delte meninger om hvorvidt ledergruppen bør delta operativt i teamene, som er tilfellet i casebedriften i dag, samt knyttet til å iverksette rolleavklaring i praksis. Avslutningsvis har vi sett at samarbeidsutfordringer på tvers, og at tidligere holdninger til å prøve og feile påvirker dagens bedriftskultur.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen

SNF-rapport nr. 03/20

Ledelse av agile team

En eksplorativ casestudie av hvordan ledelse av agile team foregår, og hvilke utfordringer som oppleves i forbindelse med ledelse av agile team

av

Astrid Sandvik
Aurora Solberg Engen

SNF-prosjekt nr. 10033

Rapporten er skrevet som en del av forskningsprosjektet RaCE: Managing Radical Technology-Driven Change in Established firms. Finansiert av Norges forskningsråd, Deloitte, DNB, Laerdal Medical AS og Telenor.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

Bergen, August 2020

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenorgate 1, 0060 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsvekkelsen er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-1015-5 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-1016-2 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), innenfor hovedprofilen *Økonomisk Styring*. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet som et ledd av forskningsprogrammet Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS). Videre inngår studien som en del av forskningsprosjektet RaCE, hvor formålet er å undersøke hvordan veletablerte og suksessfulle virksomheter responderer på, og håndterer radikale teknologidrevne endringer.

Å utarbeide en masterutredning har vært både krevende og givende, hvor vi har hatt stor glede og sett nytten av å være to som har samarbeidet tett under hele forskningsprosessen. Gjennom semesteret har vi utfordret, støttet og oppmuntret hverandre gjennom opp- og nedturer. Spesielle omstendigheter som følge av koronasituasjonen har bydd på enkelte utfordringer hvor vi har sett oss nødt til å samarbeide på nye måter, og foretatt enkelte justeringer fra planlagt forskningsopplegg, men dette har løst seg fint. Prosessen har vært svært lærerik, og vi sitter igjen med en mestringsfølelse og verdifull erfaring vi vil ta med oss videre. Vi er takknemlige for muligheten til å fordype oss i et aktuelt tema som vi begge har interesse for.

Vi ønsker å rette en stor takk til casebedriften som har gjort det mulig å gjennomføre denne casestudien. Til tross for en krevende situasjon som følge av koronavirus, hvor samtlige ansatte har hatt hjemmekontor, har dere vist oss tillit, vært imøtekommende og stilt deres ressurser tilgjengelig for studien. Vi er svært takknemlige for deres bidrag, og det har vært et privilegium å få lov til å samarbeide med dere. En særskilt takk vil vi rette til vår kontaktperson i selskapet, og samtlige respondenter som har latt seg intervju i en ellers travel arbeidshverdag.

I tillegg vil vi takke vår hovedveileder Vidar Schei, og veileder Therese E. Sverdrup, ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole. Vi er svært takknemlige for at dere satt oss i kontakt med casebedriften, og for deres genuine interesse, råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Dette har vært verdifullt for oss i arbeidet med masterutredningen. Avslutningsvis vil vi også rette en takk til venner og familie, for deres støtte og oppmuntrende ord gjennom semesteret.

Bergen, 17. juni 2020

Astrid Sandvik

Aurora Solberg Engen

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	2
1.3 Struktur	3
2 Teori.....	4
2.1 Hva betyr agil?	4
2.1.1 Agile verdier og prinsipper.....	5
2.2 Hva er et agilt team?.....	6
2.3 Kjennetegn ved agile team	7
2.3.1 Delt lederskap.....	9
2.3.2 Autonomi.....	10
2.3.3 Teamorientering	11
2.3.4 Redundans	12
2.3.5 Læring	13
2.4 Ledelse av agile team	13
2.4.1 Hovedforskjeller mellom tradisjonelle team og agile team	14
2.4.2 Ledelsens rolle.....	16
2.5 Tillit	17
2.6 Kommunikasjon	19
2.7 Oppsummering av teori	20
3 Metode	22
3.1 Forskningstilnærming og forskningsdesign	22
3.2 Forskningsmetode	23
3.3 Forskningsstrategi	24
3.3.1 Casestudie.....	25
3.4 Tidshorisont.....	26
3.5 Studiens kontekst.....	26
3.5.1 Casebedriften	27
3.5.2 Bakgrunn for agile team	27
3.5.3 Teamsammensetning	28
3.5.4 Organisering og ledergruppen	29
3.5.5 Beskrivelse av arbeidsprosess	30
3.6 Datainnsamling.....	31
3.6.1 Etablering av kontakt.....	31
3.6.2 Utvalg	32
3.6.3 Semistrukturerte intervjuer	34
3.6.4 Intervjuguide	37
3.7 Dataanalyse	38
3.7.1 Transkribering	38

3.7.2 Koding og dataanalyse	39
3.7.3 Presentasjon av datagrunnlag	40
3.8 Kvalitetsvurdering	41
3.8.1 Reliabilitet	41
3.8.2 Validitet	45
3.9 Etikk	47
4 Resultater	49
4.1 Ledelse av agile team i casebedriften	49
4.1.1 Agile team i casebedriften	50
4.1.2 Målsetting	52
4.1.3 Teamenes autonomi og involvering	53
4.1.4 Fysisk miljø	58
4.1.5 Kommunikasjon og koordinering	60
4.2 Sentrale utfordringer ved ledelse av agile team	62
4.2.1 Tids- og kapasitetsaspekt	63
4.2.2 Ulike oppfatninger	67
4.2.3 Organisering	69
4.2.4 Uklare roller	71
4.2.5 Kultur og samarbeid	73
4.3 Oppsummering av resultater	78
5 Diskusjon	79
5.1 Ledelse av agile team	80
5.1.1 Autonomi og involvering	82
5.2 Sentrale utfordringer ved ledelse av agile team	85
5.2.1 Ulike oppfatninger av agile team	85
5.2.2 Operativ ledergruppe	87
5.2.3 Uklare roller i praksis	89
5.2.4 Kulturelle forhold og samarbeidsutfordringer	91
5.3 Oppsummering diskusjon	93
5.4 Studiens bidrag	95
5.5 Begrensninger ved studien	97
5.6 Forslag til videre forskning	99
5.7 Praktiske implikasjoner	100
6 Konklusjon	101
7 Referanseliste	104
8 Vedlegg	110
Vedlegg A: Samtykkeerklæring	110
Vedlegg B: Intervjuguide – Ledergruppe	113
Vedlegg C: Intervjuguide – Teammedlem	116

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Forskjell mellom tradisjonelle team og agile team (Denning, 2016)	14
Figur 2: Oversikt over periode for datainnsamling.....	36
Figur 3: Oversikt over kodet datagrunnlag.....	40
Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg.....	34

1 Innledning

Innledningsvis i dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen for denne studien. Deretter presenterer vi formålet med forskningsprosjektet og studiens forskningsspørsmål, etterfulgt av en beskrivelse av strukturen for resten av masterutredningen.

1.1 Bakgrunn

I dagens globale samfunn må virksomheter forholde seg til en virkelighet preget av usikkerhet og dynamiske omgivelser. Globalisering og digitalisering medfører stadig endrede kundepreferanser, da kunden har tilgang til mengder av informasjon og står overfor en rekke valgmuligheter. For å posisjonere seg i markedet og være konkurransedyktig, er det derfor essensielt at virksomheter responderer raskt på endringer og evner å tilpasse seg omgivelsene. Nye og gode løsninger for å strukturere arbeidet er derav av stor interesse, og agile arbeidsmetodikker har de seneste årene fått økt oppmerksomhet etter å ha hatt stor innvirkning på hvordan programvare utvikles på verdensbasis (Dybå & Dingsøy, 2009). Agile metodikker vektlegger teamarbeid for å håndtere tvetydighet, kompleksitet og endring, og å strukturere ansatte i agile team kan være en effektiv måte for virksomheter å opptre fleksibelt og respondere på endringer (Moe, Dingsøy & Røyrvik, 2009a).

Agil betyr rask, virksom eller smidig, og referer i en organisatorisk sammenheng til selskapets evne til å svare på endringer. Å jobbe agilt er en måte å håndtere et usikkert og turbulent miljø, og agile arbeidsmetodikker handler om å identifisere hvilken usikkerhet selskapet står overfor, og kartlegge hvordan selskapet kan tilpasse seg denne usikkerheten (Denning, 2016). I tråd med agile prinsipper vil den høyeste prioriteten i arbeidet alltid være å tilfredsstille kunden (Agile Manifesto, 2001a). Agile team beskrives gjerne som små, selvstyrte og multidisiplinære team, som får betydelig frihet og ansvar for å organisere sitt eget arbeid med hensikt å løse komplekse problemstillinger (Rigby, Sutherland, Noble, 2018; Moe, Dingsøy & Dybå, 2008, referert i Strode, 2015). Team som baserer arbeidet på agile metodikker er gjerne forbundet med å jobbe raskere enn team som bygger på tradisjonelle prosesser, og kan potensielt tilføre større kunde verdi gjennom økt kvalitet på produkter og tjenester, kortere tid til markedet, og kan bidra til økt tilfredshet blant ansatte (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016a; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016b).

Som følge av gevinster som har blitt observert hos virksomheter som jobber agilt, har stadig flere selskap fått øynene opp for denne måten å jobbe på, og agile metodikker sprer seg i dag over et bredt spekter av bransjer og funksjoner (Rigby, et al., 2016a). En nyere global spørreundersøkelse av omtrent 1300 IT- og virksomhetsledere, avdekker at virksomheter er klar over viktigheten av å være smidig og å kunne tilpasse seg endringer raskt. Rundt tre fjerdedeler av lederne som deltok i undersøkelsen var tydelig på at det å levere de riktige produktene og tjenestene, samt å øke beslutningshastigheten og forbedre kundeopplevelsen, kan spille en avgjørende rolle for virksomheters ytelse (Panditi, 2018). Undersøkelsen viser videre at selskap som har implementert agile metodikker i hele selskapet kan vise til en omsetning som er 60 % høyere enn de resterende selskapene som deltok i undersøkelsen. Implementeringen av agile metodikker i de fleste selskapene var imidlertid begrenset til enkelte områder i selskapet. Åtte av ti selskaper rapporterte at de har forpliktet seg til å implementere agil gjennom programvareutvikling, hvorav 55 % er i gang med implementeringen og 25 % er i gang med å praktisere agile metodikker (Panditi, 2018).

Til tross for at agile arbeidsmetoder potensielt kan gi gevinster og har vekket interesse i flere bransjer, kan implementeringen også medføre uønskede kostnader. Dybå og Dingsøyr (2008) påpeker at flere virksomheter som har implementert eller vurderer å implementere agile arbeidsmetodikker, undervurderer mulige kostander og tid som medgår til implementering. Implementeringen kan være tidkrevende og vil gjerne kreve opplæring, atferdsmessig endring i selskapet og nye teknologiske løsninger (Rigby et al., 2016a). Det er derfor viktig å være oppmerksom på at agil ikke nødvendigvis fungerer for alle virksomheter, og agile teams prestasjoner vil ikke bare avhenge av kompetansen på teamet, men også av den organisatoriske konteksten teamarbeidet foregår i, samt ledelse (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2010). På bakgrunn av dette anser vi det som interessant å undersøke nærmere hvordan ledelsen i virksomheter som har besluttet å implementere agile team, kan tilrettelegge for den agile samhandlingen i selskapet, samt hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med ledelse av agile team.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Denne studiens formål er å bidra med økt innsikt i hvordan ledelse av agile team kan foregå, samt å kartlegge hvilke utfordringer som oppleves av teammedlemmer og ledelsen i forbindelse med ledelse av agile team. Dette anses som interessant da organisering med agil teamstruktur gjerne utfordrer hvordan man tenker omkring ledelse i et selskap, og det er behov for

bevisstgjøring rundt hvordan agil ledelse kan praktiseres. Studien vil også undersøke hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med ledelse av agile team, noe som trolig kan være en bidragsyter for organisasjoner i arbeidet med å etablere en agil tankegang. Med *ledelsen* henvises det i denne sammenheng til den øvrige ledelsen i en organisasjon som opererer med agile team. Med *utfordringer* henvises det videre til elementer som hindrer team og ledelsen i å jobbe agilt, og som derav kan ha negative utslag på den agile samhandlingen i teamene. I denne masterutredningen ønsker vi å oppnå dybdekunnskap som forhåpentligvis kan bidra til økt innsikt omkring tematikken knyttet til ledelse av agile team. Basert på studiens bakgrunn og formål, ønsker vi å besvare følgende todelte forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår ledelse av agile team?*
- *Hvilke sentrale utfordringer oppleves i forbindelse med ledelse av agile team?*

For å besvare studiens forskningsspørsmål, har vi gjennomført en kvalitativ casestudie hvor vi har undersøkt et selskap med en utviklingsavdeling bestående av tre agile team. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer har vi innhentet data fra et utvalg bestående av teammedlemmer fra samtlige av de agile teamene i casebedriften, samt representanter fra ledergruppen. Under intervjuene har vi tilstrebet å forstå og oppklare hva respondentene anser som viktig ved ledelse av agile team, og hvilke utfordringer som oppleves i den forbindelse.

1.3 Struktur

Masterutredningen består av seks kapitler inkludert innledningskapittelet. I kapittel 2 presenterer vi etablert teori vi anser som relevant for å besvare studiens forskningsspørsmål. Videre forklarer vi i kapittel 3 de metodiske valgene denne studien bygger på, og gir i den forbindelse en kvalitetsvurdering av studien og drøfter etiske aspekt. I kapittel 4 presenterer vi resultater fra datainnsamlingen og dataanalysen, og deretter vil vi diskutere sentrale funn opp mot studiens teorigrunnlag i kapittel 5. I kapittel 5 vil vi i tillegg til å diskutere sentrale funn, presentere studiens bidrag til forskningen, begrensninger ved studien, forslag til videre forskning, og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis konkluderer vi i kapittel 6, hvor vi forsøker å besvare forskningsspørsmålet som er presentert innledningsvis. I kapittel 7 og 8 følger henholdsvis referanseliste og vedlegg.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere eksisterende litteratur som anses å være relevant i forbindelse med denne studiens forskningsformål. Innledningsvis vil vi forklare hva som forbindes med begrepet agil, og presenterer verdier og prinsipper som ligger til grunn for agil metodikk. Deretter forklarer vi hva et agilt team er, hvor vi innledningsvis anser det som hensiktsmessig å gi en definisjon av team i tradisjonell forstand. Siden det i litteraturen ikke foreligger en entydig definisjon av hva et agilt team er, vil vi videre beskrive kjennetegn ved agile team. I den forbindelse presenterer vi også et instrument bestående av fem dimensjoner som burde foreligge i agile team, da dimensjonene anses som sentrale for agil samhandling. Disse dimensjonene knytter seg til delt lederskap, autonomi, teamorientering, redundans og læring. Vi vil deretter presentere litteratur i forbindelse med ledelse av agile team. I denne sammenheng beskriver vi innledningsvis forskjellen mellom tradisjonelle team og agile team, med hensyn til organisering, ledelse og teamlederrollen. Deretter beskriver vi ledelsens rolle i relasjon til ledelse av agile team. Avslutningsvis i dette kapittelet presenterer vi litteratur knyttet til kommunikasjon og tillit, da vi anser disse faktorene som sentrale i forbindelse med agilt teamarbeid og ledelse av agile team.

2.1 Hva betyr agil?

Agile innovasjonsmetoder har revolusjonert programvareindustrien de siste årene, og agile metodikker som bygger på nye verdier, prinsipper og praksiser sprer seg til stadig flere bransjer (Rigby et al., 2016a). Begrepet *agil* betyr at noe er smidig og fleksibelt, og impliserer evnen til å overleve i en atmosfære som preges av konstant endring (Chow & Cao, 2008, s. 962). Agil metodikk kommer i ulike varianter som har flere likhetstrekk, men vektlegger forskjellige aspekt. Metodikkene involverer blant annet *Scrum*, som vektlegger kreativt og adaptivt teamarbeid for å løse komplekse problemstillinger, og *Kanban*, som konsentreres rundt å redusere ledetider og arbeid i prosess (Rigby et al., 2016a). Andre agile metodikker innenfor IT-utvikling er *Extreme Programming (XP)*, *Adaptive Software Development (ASD)*, *Feature-Driven Development (FDD)*, og *Dynamic Systems-Development Method (DSDM)* (Rigby, et al., 2016b).

De ovennevnte metodikkene bygger på agile verdier og prinsipper, som ble utviklet da 17 programvareutviklere i 2001 møttes i Utah i USA for å utveksle ideer med hensikt om å forbedre tradisjonell fossefallsutvikling. Fossefallsutvikling er en arbeidsmetode hvor utvikling baseres

på mottatte bestillinger med detaljerte krav og spesifikasjoner, med lite rom for fleksibilitet og egne tolkninger (McGregor & Doshi, 2018). Denne arbeidsmetoden fungerte i stabile miljøer, men ikke like godt i uforutsigbare markeder preget av hyppige endringer. Etter flere diskusjoner resulterte møtet i at *Manifesto for Agile Software Development* ble utviklet. Dette er et dokument bestående av fire sentrale verdier og tolv prinsipper, og samtlige utviklingsrammeverk som samsvarer med verdiene og prinsippene kan betegnes som smidige teknikker (Rigby et al., 2016b).

2.1.1 Agile verdier og prinsipper

Agil har fått stor oppmerksomhet da det av flere anses som et virkemiddel for å håndtere kontinuerlig endring, ettersom agil eller smidig dreier seg om innovasjon og evnen til å kunne tilpasse seg dynamiske miljøer (Denning, 2016; Rigby et al., 2016a). Til tross for at agile verdier og prinsipper presentert i det agile manifestet stammer fra IT-utviklingsbransjen, er verdiene og prinsippene i dag også av interesse i andre bransjer. Manifestet presenterer følgende verdier, som verdsettes i agile metodikker (Agile Manifesto, 2001b):

- *Personer og samspill* fremfor prosesser og verktøy
- *Programvare som virker* fremfor omfattende dokumentasjon
- *Samarbeid med kunden* fremfor kontraktsforhandlinger
- *Å reagere på endringer* fremfor å følge en plan

Gjennom presentasjonen av disse verdiene, anerkjenner manifestet at det som står til høyre i de ovennevnte punktene har verdi, men det som står til venstre verdsettes mer i agil praksis (Agile Manifesto, 2001b).

Manifestet presenter også flere prinsipper som ligger til grunn, som agile metodikker bygger på. I tråd med manifestet er høyeste prioritet ved agil utvikling å tilfredsstille kunden gjennom hyppige og kontinuerlige leveranser (Agile Manifesto, 2001a). Fokus på å levere økt verdi til kunden og kundetilfredshet står derav særlig sentralt i agile organisasjoner (Denning, 2016). I tillegg til hyppige leveranser og tilbakemeldinger med formål om å øke kundeverdien, er et agilt prinsipp å hele tiden ønske endringer velkomne selv sent i utviklingen, da endringer anses som en kilde til å skape konkurransefortrinn for kunden. Videre er enkelhet essensielt i agile prinsipper, og kontinuerlig fokus på teknisk kvalitet og godt design anses som medvirkende til

å fremme smidighet, hvor fremdrift i arbeidet måles ved hvorvidt kunden har fått levert en velfungerende programvare (Agile Manifesto, 2001a). I tråd med manifestet er det videre ved gjennomføring av prosjekter sentralt med tett samarbeid både med kunden, men også mellom ulike deler av selskapet, herunder mellom forretningssiden og utviklingssiden. Agile verdier og prinsipper verdsetter i tillegg tillit og gjensidig respekt, og et av prinsippene oppfordrer blant annet til å bygge prosjekter rundt motiverte individer som får den støtten de trenger, samt et tilrettelagt miljø for å utføre arbeidet. Det er også viktig at individene opplever tillit til å få jobben gjort (Rigby et al., 2016a). Videre hevder agile prinsipper at det er fordelaktig å organisere arbeid i selvstyrte team, hvor teammedlemmer effektivt utveksler informasjon gjennom kommunikasjon ansikt til ansikt, og stadig foretar selvevaluering og reflekterer over hvordan teamarbeidet kan bli mer effektivt. Dette anses som hensiktsmessig for å skape best løsninger for kunden (Agile Manifesto, 2001a).

Hvordan selskaper velger å implementere agile arbeidsmetodikker som bygger på de ovennevnte verdiene og prinsippene varierer i praksis, men ifølge Rigby et al. (2016a) vil introduksjonen av agile metodikker gjerne bli mest vellykket ved å starte smått i en funksjon, ofte i forbindelse med IT-avdelingen. I noen selskaper kan agil praksis også spre seg til flere funksjoner, og i enkelte selskaper kan hele organisasjonen praktisere agil fullt ut. Organiseringen vil da gjerne anses som et agilt nettverk (Denning, 2016). Selskaper som lykkes med smidighet forklarer imidlertid at det ikke nødvendigvis bare handler om å *utføre* agil metodikk, men å *være* agil i tråd med verdier og prinsipper, og at agil derav må anses som et tankesett (Denning, 2016).

2.2 Hva er et agilt team?

For å forstå hva et agilt team er, anser vi det som hensiktsmessig å først gi en definisjon av team i tradisjonell forstand. Det finnes flere definisjoner av team, og for denne studien vil vi ta utgangspunkt i Thompson (2018, s. 4) sin definisjon: «*Et team er en gruppe mennesker som er gjensidig avhengig av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som gjennom samlet innsats søker å oppnå et felles mål*». Det kan være utfordrende å skape effektive team, og evnen til å gjøre dette krever en grundig forståelse av formålet med teamarbeidet. I litteraturen trekkes enkelte faktorer frem som grunnleggende for å oppnå effektivt teamarbeid. Faktorene knytter seg til at teamet må ha en retning å jobbe etter i form av et *mål*, og *motivasjon* som gir energi til å drive arbeidet fremover slik at teamet kan nå målsettingene. Videre er det

viktig at teamet evner å utnytte ressurser effektivt og tilstreber god *koordinering*, samt utviser *kreativitet* som kan bidra til videreutvikling (Schei & Sverdrup, 2019, s. 30).

Teamorganisering er svært utbredt, og å strukturere arbeid i team anses som fordelaktig for samarbeid når det gjelder kunnskapsintensivt arbeid, og verdsettes spesielt i agil metodikk. Det finnes ulike former for teamarbeid, og gjennom forskning de siste årene har særlig kryssfunksjonelle og selvorganiserte team utmerket seg ved høy produktivitet og raskere og mer nøyaktig problemløsning. At arbeid koordineres av selvorganiserte team, anses som ideelt i agile metoder, og er et sentralt aspekt ved agilt teamarbeid (Moe, et al., 2009a; Hoda, Noble & Marshall, 2013). Rigby et al. (2018) beskriver *agile team* som små og multidisiplinære team, som styrer seg selv og organiserer eget arbeid, hvor hensikten er å løse komplekse problemstillinger. Den agile samhandlingen i teamene vil fokusere på at teamet skal være tilpasningsdyktig i møte med endringer, heller enn å holde arbeidet til en plan, og medlemmer i agile team vil holde seg selv ansvarlige for utfallet av teamarbeidet (Rigby et al., 2018). Teamarbeid som bygger på agile verdier og prinsipper kan bidra til at ansatte stimuleres til deltakelse og involvering, og opplever emosjonell tilknytning til organisasjonen. Som en effekt kan selskapet oppnå større engasjement, motivasjon til å prestere, samt et ønske om ansvar blant ansatte, som videre kan bidra til økt produktivitet, servicekvalitet og kreativitet (Moe, Dingsøy & Kvangardsnes, 2009b). Til tross for beskrivelser av hva agile team er, foreligger det ingen entydig definisjon i litteraturen. I det følgende delkapittelet vil vi derfor utdype hvilke kjennetegn som gjerne foreligger for at team kan karakteriseres som agile.

2.3 Kjennetegn ved agile team

I dette delkapittelet vil vi fremlegge kjennetegn ved agile team. I den forbindelse forklarer vi hva det innebærer at agile team er kryssfunksjonelle, bygger på tett samarbeid, samt er selvorganiserte og selvstyrte. Deretter presenterer vi et instrument bestående av fem dimensjoner, som i tråd med Moe et al. (2009a) anses som viktige for agil samhandling, og som derav er sentrale for at team skal opptre agilt i tråd med kjennetegn ved agile team.

Et agilt team kjennetegnes ved at det består av medlemmer med kryssfunksjonelle ferdigheter. Kryssfunksjonalitet innebærer at teammedlemmene har varierte og spesialiserte ferdigheter slik at teamet samlet sett innehar en mangfoldig kompetanse (Takeuchi & Nonaka, 1986). Teamarbeidet i agile team bygger på tett samarbeid, og ved samhandling bidrar

kryssfunksjonalitet til variasjon i tankeprosesser og adferdsmønstre. Regelmessig interaksjon mellom samtlige teammedlemmer vil dermed kunne forbedre teammedlemmenes forståelse av hverandres perspektiver (Cockburn & Highsmith, 2001; Stray, Moe & Hoda, 2018). Kryssfunksjonalitet i agile team kan videre bidra til nyskapning og resultere i nye løsninger ved produktutvikling. I tillegg til at teammedlemmene innehar ferdigheter fra ulike fagretninger, er det videre en fordel om teamet består av medlemmer med ulike personligheter for å øke diversifiseringen, som kan fostre nye ideer og konsepter (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Et annet sentralt kjennetegn ved agile team er at teamet er selvorganisert og selvstyrt. Det innebærer at teamet får betydelig autoritet og ansvar for flere aspekter ved eget arbeid, slik at teamet kan organisere seg selv og fatte selvstendige beslutninger (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2008, referert i Strode, 2015). At teamarbeidet foregår i selvorganiserte team er et av prinsippene i det agile manifestet, og er gjennom forskning identifisert som en kritisk suksessfaktor for å lykkes med agile prosjekter (Hoda et al., 2013). Dette innebærer at medlemmer av agile team styrer sin egen arbeidsmengde, og teamene skal ideelt sett opptre demokratisk, hvor samtlige av teamets medlemmer har mulighet til å delta i beslutninger. Dette anses som et viktig element for å øke agile teams evne til å organisere seg selv, og for at teamet skal kunne opptre demokratisk, innebærer dette videre at teamet gjerne består av relativt få medlemmer (Hoda et al., 2013). Rask beslutningstaking som bygger på samarbeid mellom medlemmene i agile team, er videre hensiktsmessig for at agile team skal kunne levere hyppig og konsultere med kunden underveis i prosjektarbeidet (Moe, Aurum, Dybå, 2012). I forbindelse med at agile team organiserer og styrer seg selv, er det videre sentralt at teamene opplever å ha autonomi, (Moe, et al., 2008), som vi utdyper under delkapittel 2.3.2.

Teamarbeid i agile team bygger på gjensidig tillit og respekt blant medlemmene, og det er viktig at teamet innehar evnen til å drive kontinuerlig organisering for å møte nye utfordringer (Cockburn & Highsmith, 2001, referert i Hoda et al., 2013). Selvorganisering i agile team innebærer videre at medlemmene i teamet har ett felles fokus og tar egne initiativer og risiko (Takeuchi & Nonaka, 1986). I tråd med agile prinsipper, vil agile team kontinuerlig tilstrebe forbedring fra dagens situasjon gjennom regelmessig selvevaluering og målsetting, samt design av nye og bedre måter teamet kan innfri målsettingene (Stray et al., 2018). Dette innebærer at i etterkant av at agile team har mottatt retningslinjer fra ledelsen i selskapet, etablerer teamet sine egne målsettinger, hvor formålet er at teamet kontinuerlig skal evaluere eget arbeid og strekke seg etter å innfri målene. Ambisiøse målsettinger kan fordre kreativitet og innovasjon i

teamarbeidet. Ved at agile team stadig utfordres og tilstreber å bli bedre, kan teamet oppdage nye måter å innfri målsettingene som kan avvike fra nåværende praksis, og gi økt effektivitet og produktivitet i arbeidet. Dette kan igjen resulterer i nye og bedre løsninger for kunden (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Til tross for at agilt teamarbeid kan medføre flere positive effekter for ansatte, kunder og selskapet for øvrig, vil effekten av agile team imidlertid være situasjonsavhengig og påvirkes av forhold som egenskaper ved arbeidsstokken, og den organisatoriske konteksten teamene implementeres i (Moe et al., 2009a). Moe et al. (2009a) presenterer et instrument bestående av fem dimensjoner utviklet for å forbedre agilt teamarbeid. Dimensjonene knytter seg til *delt lederskap*, *autonomi*, *teamorientering*, *redundans* og *læring*. Samtlige dimensjoner anses som sentrale ved agilt samhandling, og kan ha implikasjoner for hvorvidt selskaper lykkes med agilt teamarbeid, ettersom fraværet av dimensjonene kan medføre utfordringer ved teamarbeidet. I det påfølgende vil vi presentere dimensjonene.

2.3.1 Delt lederskap

For å lykkes med å være agil er organisasjonen avhengig av teamarbeid, og i agile team er det sentralt at ledelse foregår som en kollektiv prosess mellom medlemmene av teamet. Dette innebærer at ledelse internt i agile team vil være diffus heller enn sentralisert, og utøves derav gjennom *delt lederskap* (Moe et al., 2009b). Pearce (2004, s. 48) forklarer at «*delt lederskap oppstår når samtlige medlemmer av et team er engasjert i ledelse av teamet, og ikke nøler med å påvirke eller veilede kolleger i et forsøk på å maksimere teamets potensiale*».

For å utøve delt lederskap i agile team er det ifølge Langfred (2000, referert i Moe et al., 2009b) ønskelig at ledelsesfunksjonen på teamet til enhver tid roteres til personen med nøkkeltkunnskaper, ferdigheter og evner til å løse den spesifikke problemstillingen teamet står overfor. Dette innebærer at teammedlemmer må få lov til å lede i de tilfeller vedkommende innehar viktig kunnskap å dele med andre medlemmer, eller kunnskap som kan utnyttes gjennom de ulike fasene i prosjektet (Dybå & Dingsøy, 2008). En viktig del av teamlederrollen i agile team, som vi vil beskrive ytterligere i delkapittel 2.4.1, er at vedkommende har et ansvar for å velge ut teammedlemmer basert på den enkeltes tekniske ferdigheter, samarbeidsevne og ledelsesegenskaper. At teamet består av individer med de rette egenskapene er sentralt for at teamet skal lykkes med å utøve delt ledelse. I tillegg er det hensiktsmessig at teamet er av liten størrelse (Moe et al., 2009b).

2.3.2 Autonomi

For at team skal kunne opptre agilt, er det videre essensielt at teamet opplever å ha tilstrekkelig grad av autonomi. *Autonomi* defineres av Moe et al. (2009b, s. 2) som «*i hvilken grad det i en oppgave gis betydelig frihet, uavhengighet og skjønn når det gjelder planlegging av arbeidet, og bestemmelse av prosedyrer som skal brukes for å utføre arbeidet*». Vi vil videre omtale autonomi på tre nivåer, herunder ekstern autonomi, intern autonomi, og individuell autonomi.

Ekstern autonomi dreier seg om teamets autonomi i relasjon til resten av organisasjonen, og defineres som «*påvirkning fra ledelsen eller andre individer utenfor teamene, på teamets aktiviteter*» (Hoegl & Parboteeah, 2006, referert i Moe et al., 2008, s. 78). Ekstern påvirkning kan inntreffe dersom ledelsen eller andre individer utenfor agile team foretar bevisste handlinger med hensikt om å begrense teamets autonomi. Ledelsen kan eksempelvis kreve at teamet fatter bestemte beslutninger angående arbeidsstrategier eller arbeidsprosesser, prosjektmål eller ressursallokering internt i teamet. I tilfeller hvor team opplever at beslutninger foretas utenfor teamet og derav reflekterer utenforliggende ønsker og perspektiver, kan det oppleves som vanskeligere for teamet å føle eierskap og identifisere seg med prosjektet (Moe et al., 2009b). Derav vil den eksterne autonomien oppleves som svekket. Dersom prosjektene i tillegg dreier seg om programvareutvikling, kan ekstern påvirkning oppleves som skadelig for teamarbeidet (Hoegl & Parboteeah, 2006, referert i Moe et al., 2008). Likevel kan en viss form for ekstern påvirkning noen ganger være positivt, da teamet kan få tilbakemeldinger som kan bidra til å ferdigstille prosjektet eller oppmuntre til kreativitet. I tillegg kan ekstern påvirkning bidra til å redusere gruppetenkning (Moe et al., 2008). Videre kan teamets eksterne autonomi reduseres dersom teamet mangler støtte i organisasjonen, og i tilfeller hvor medlemmer i teamet jobber på flere prosjekter samtidig, da det kan være utfordrende å holde oversikt over- og beskytte teamets ressurser. Den eksterne autonomien kan imidlertid oppleves som større dersom teamet involveres i tidlig planlegging av prosjekter (Moe et al., 2009b).

Intern autonomi knytter seg til organiseringen av arbeidet innad i teamet, og omhandler i hvilken grad samtlige teammedlemmer opplever delt beslutningsmyndighet i teamet. Dette inkluderer en vurdering av hvorvidt beslutningsstrukturen oppleves som samlet hvor beslutninger tas i fellesskap, sentralisert hvor én person fatter alle beslutninger, eller desentralisert, preget av at alle medlemmer tar individuelle beslutninger knyttet til eget arbeid, uavhengig av andre teammedlemmer (Moe et al., 2008, s. 78). Det er ikke nødvendigvis slik at enhver beslutning i teamet må fattes i fellesskap med like stor involvering av alle

teammedlemmer for at det skal foreligge intern autonomi i teamet. Teamet kan også velge å delegere autoritet til enkelte medlemmer eller grupper innad i teamet (Moe et al., 2009b). Spesialiserte ferdigheter blant teammedlemmene og en tilsvarende arbeidsfordeling, hvor beslutninger og oppgaver stadig allokeres til individer med de aktuelle ferdighetene, kan imidlertid representerer en trussel for den interne autonomien i agile team. Dette knytter seg til at teamet kan oppleve manglende redundans, som omtales i delkapittel 2.3.4, og kan resultere i redusert fleksibilitet og derav svekket intern autonomi (Moe et al., 2009b).

Individuell autonomi dreier seg om individets frihet til å organisere eget arbeid, og vurderes med utgangspunkt i hvor mye frihet og skjønn enkelte teammedlemmer har til å utføre tildelte arbeidsoppgaver (Moe et al., 2008, s. 78). Det kan være utfordrende å balansere teamets interne autonomi og individuell autonomi, da høy grad av individuell autonomi kan medføre mindre interaksjon mellom gruppemedlemmer. Et teammedlem vil oppleve høy grad av individuell autonomi dersom vedkommende har kontroll over regler og prosedyrer, og opplever lite begrensning ved gjennomføring av arbeidet (Langfred, 2000, referert i Moe et al., 2009b). Dermed vil den enkelte oppleve mer selvstendighet relatert til eget arbeid, og kan utøve mer kontroll over planlegging og implementering av egne arbeidsoppgaver. Følgelig kan teammedlemmet opptre med mindre interaksjon med andre teammedlemmer, noe som kan føre til at det blir vanskeligere å oppnå høy intern autonomi på teamet. Dersom individuelle målsettinger anses som viktigere enn teamets målsettinger, kan det videre oppstå konflikt mellom individuell autonomi og autonomi på teamnivå (Moe et al., 2009b). På samme måte kan høy grad av intern autonomi i teamet, hvor teamet samlet sett bestemmer og planlegger oppgaver som skal gjennomføres, redusere den individuelle autonomien dersom et teammedlem opplever liten kontroll over egne arbeidsoppgaver (Moe et al., 2008).

2.3.3 Teamorientering

Teamorientering beskrives som «å prioritere teamets målsettinger fremfor individuelle målsettinger» (Moe et al., 2009a). Dette henviser til teamets oppgaver og holdningene teammedlemmene har til hverandre, og teamorientering reflekterer blant annet aksept av teamnormer, nivå av teamets samhold, samt viktigheten av teammedlemsskap (Dickinson & McIntyre, 1997, referert i Moe et al., 2010). I tilknytning til agilt teamarbeid, dreier teamorientering seg om at teammedlemmene prioriterer teamets felles målsettinger, og at fokuset i arbeidet rettes mot å nå disse målsettingene. I tillegg innebærer dette at teammedlemmene respekterer og verdsetter andre teammedlemmer, interesserer seg for andres

arbeid, og at samtlige medlemmer deltar aktivt i relevante aspekt ved teamarbeidet (Moe et al., 2009a; Moe et al., 2010). Dersom teammedlemmer anser individuelle målsettinger som viktigere enn teamets målsettinger, er dette et tegn på manglende teamorientering. Sannsynligheten er større for at dette inntreffer i situasjoner hvor teamets oppgaver fremstår som urealistiske å gjennomføre. I agile team hvor samhandling baseres på hyppig interaksjon mellom teammedlemmer, og teamet er avhengig av samlet oppgavegjennomføring, er teamorientering særlig viktig (Moe et al., 2012). Teamorientering vil videre være sentralt for at medlemmer i agile team skal føle eierskap til prosjekter teamet jobber med, og det er i tillegg en tendens til at medlemmer av team med høy teamorientering, i større grad tar hensyn til andre teammedlemmers input i beslutningstaking (Salas, Sims & Bruke, 2005, referert i Moe et al., 2009a). At teammedlemmer opplever at informasjonen de deler i et agilt team verdsettes, er videre viktig for at vedkommende skal være villig til å dele informasjon (Moe et al., 2010).

Forskning viser at team med høy teamorientering kan vise til forbedret innsats, prestasjon og motivasjon hos individuelle teammedlemmer, som samlet sett kan resulterer i styrkede teamprestasjoner (Moe et al., 2009a). Teamorientering kan forsterkes av daglige møter mellom teammedlemmer, hvor det er anledning for å stille hverandre spørsmål om hva andre på teamet jobber med (Moe et al., 2012). Manglende teamorientering blant medlemmer i agile team kan være en barriere for å oppnå effektivt teamarbeid (Hoda et al., 2013).

2.3.4 Redundans

Agile team skal som nevnt kunne lede seg selv, og i ethvert selvstyrt system vil det være behov for en viss grad av redundans (Morgan, 2006, referert i Moe et al., 2009a). *Redundans* omhandler overflødighet (NAOB, 2020), og i forbindelse med agile team handler redundans om at det er ønskelig at teamet innehar en viss form for overflødig kapasitet. Dette kan oppnås ved at teammedlemmer innehar flere ferdigheter, slik at de kan utfylle hverandre i arbeidet, og erstatte hverandre ved behov. Redundans er hensiktsmessig i agile team fordi det kan bidra til å skape rom for innovasjon og utvikling (Moe et al., 2009a). I tilfeller med manglende redundans på teamet kan dette imidlertid resultere i redusert fleksibilitet i teamarbeidet (Moe et al., 2009b).

Redundans omtales også i litteraturen som «backup behavior» på teamet. For at agile team effektivt skal kunne benytte seg av dette ved behov, er det nødvendig at teammedlemmene er klar over hva andre på teamet jobber med, slik at teammedlemmer til enhver tid skal kunne

identifisere hva det eventuelt er behov for å bidra med (Moe et al., 2009a). Teammedlemmer kan utvise «backup behavior» ved å gi hverandre tilbakemelding og veiledning, assistere hverandre i arbeidet, eller overta oppgaver for et annet teammedlem ved overbelastning (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, referert i Moe et al., 2009a).

2.3.5 Læring

Ifølge Moe et al. (2009b) er delt lederskap og gode mekanismer for læring to sentrale dimensjoner som må foreligge for at agile team skal kunne opptre som selvorganiserte team. Selvorganisering krever nemlig at teamet har en kapasitet for læring, som gjør at teamet kan endre normer og regler de jobber etter i takt med endringer i omgivelsene (Moe et al., 2009a). Fokus på læring er i tillegg viktig for at teammedlemmer skal tilstrebe å tilegne seg ny kunnskap og drive egenutvikling, som videre kan ha betydning for at agile team lykkes med å praktisere delt ledelse (Moe et al., 2009b).

Prinsippet om læring er tydeliggjort i det agile manifestet, hvor det oppfordres til at agile team regelmessig skal reflektere over hvordan teamet kan jobbe mer effektivt, og justere adferd deretter (Agile Manifesto, 2001a). Læring i agile team kan foregå ved såkalt «single-loop learning» eller «double-loop learning». Ved «single-loop learning» får teamene tilbakemelding i form av observerte effekter, og handler på bakgrunn av disse observasjonene for å endre og forbedre arbeidet. I tillegg til å observere effekter, innebærer «double-loop learning» videre å forstå faktorene som påvirker effektene. For at agile team kontinuerlig skal kunne organisere seg selv er det nødvendig at teamet har kapasitet for «double-loop learning», og for å forsikre distribuert ledelse er det nødvendig med gode mekanismer for læring og tilstrekkelig grad av ekstern, intern og individuell autonomi (Moe et al., 2009b). I agilt teamarbeid benyttes ofte arenaer som muliggjør at teammedlemmer kan gi hverandre tilbakemeldinger og reflektere over arbeidet, eksempelvis daglige stand-ups mellom teammedlemmer, parprogrammering eller retrospektiv, hvor teammedlemmer reflekterer over eget arbeid. Samtlige aktiviteter kan benyttes for å tilrettelegge for læring i agile team (Hoda et al., 2013; Moe et al., 2009a).

2.4 Ledelse av agile team

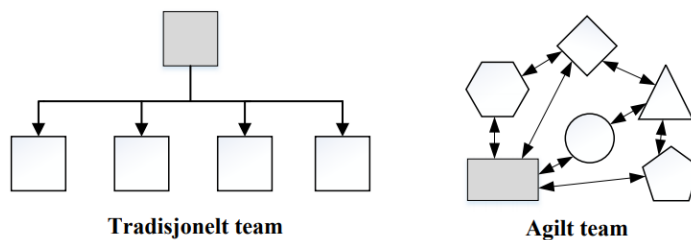
Selv om det er ønskelig at agile team i stor grad skal opptre selvstendig, er det ikke nødvendigvis slik at agile organisasjoner ikke har et hierarki. Ifølge Denning (2016) har den øverste ledelsen i selskaper som praktiserer agilitet fremdeles et ansvar for å sette retning for

organisasjonen, og dermed retning for arbeidet som foregår i team. Hierarkiet i agile organisasjoner beskrives imidlertid som et hierarki av kompetanse heller enn autoritet, hvor prestasjonsmål baseres på hvorvidt arbeidet har resultert i økt kunde verdi. Videre preges samhandlingen i agile organisasjoner av dynamisk kommunikasjon, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen (Denning, 2016). Å lede agile team innebærer at ledelsen må stole på at teamene leverer etter beste evne, og er ment å handle mer om tilrettelegging for samhandling og koordinering, heller enn å kommandere og kontrollere teamene gjennom deres arbeidsprosesser (Hoda et al., 2013). Cockburn og Highsmith (2001, referert i Hoda et al., 2013) argumenterer for at agile team fungerer best i en organisasjon hvor kulturen preges av å gi støtte og oppmuntre til samarbeid.

Dette delkapittelet tar sikte på å presentere eksisterende litteratur omkring ledelse av agile team. Innledningsvis vil vi kort forklare hovedforskjeller mellom team i tradisjonell forstand og agile team med hensyn til organisering, ledelse og teamlederrollen. Deretter beskriver vi ledelsens rolle i forbindelse med agile team og omtaler herunder AgileFall, en tilstand agile organisasjoner bør unngå.

2.4.1 Hovedforskjeller mellom tradisjonelle team og agile team

Et teams prestasjoner er komplekse og avhenger ikke bare av kompetansen på teamet når det gjelder å administrere og gjennomføre arbeidsoppgaver, men også av den organisatoriske konteksten teamarbeidet foregår i, samt ledelse (Moe, et al., 2010). For å illustrere hovedforskjellene på tradisjonelle og agile team presenterer Denning (2016) en figur som er gjenskapt nedenfor. De ulike geometriske formene i illustrasjonen av «agilt team» henviser til at teamet er sammensatt av medlemmer med kryssfunksjonelle ferdigheter, hvor medlemmene besitter ulike roller. Videre er teamlederrollen i de ulike teamene i figuren markert i grått:



Figur 1: Forskjell mellom tradisjonelle team og agile team (Denning, 2016).

Moe et al. (2010) beskriver at tradisjonelle team preges av plandrevne tilnærminger, og lederstilen har ofte en kommando- og kontrolltilnærming. Som vist i figuren over, koordineres teamarbeidet i tradisjonelle team i et hierarki, med et klart skille mellom de ulike rollene i teamet. Rollene i tradisjonelle team baseres på funksjonelle oppgaver som reflekterer teammedlemmenes organisatoriske roller (Hoda et al., 2013). Figuren viser også at det i tradisjonelle team vil være en egendefinert lederrolle med mer innflytelse enn andre teammedlemmer (Moe et al., 2009b). Dette impliserer at teamlederen i tradisjonelle team gjerne vil opptre som en overordnet leder som allokterer arbeidsoppgaver til teammedlemmene basert på individuelle ansvarsområder. Teamlederen vil i tillegg sikre at teamets prestasjoner er i samsvar med gitte spesifikasjoner ut ifra arbeidsbeskrivelsen som er allokert til teamet (Denning, 2016). I forbindelse med utviklingsteam vil arbeidsprosesser i tradisjonelle team ofte forbindes med fossefallsmetodikk, som i korte trekk går ut på at utviklingen av et prosjekt skjer sekvensielt i en bestemt rekkefølge, med fokus på planlegging i forkant og dokumentasjon underveis i prosessen (Bassil, 2012). Hoda et al. (2013) forklarer videre at medlemmer i hierarkiske teamstrukturer ofte har mindre beslutningsmyndighet og kan mangle oversikt over prosjektet som helhet, da de jobber på individuelle oppgaver og den horisontale kommunikasjonen foregår indirekte via de forskjellige nivåene i det organisatoriske hierarkiet.

Overgang fra plandrevne til agile metodikker innebærer å flytte fokuset fra en kommando- og kontroll ledelsestilnærming til delt beslutningstaking og selvledelse (Moe, et al., 2012). Dette impliserer at agile team, i motsetning til tradisjonelle team, beskrives som selvstyrte hvor medlemmene praktiserer delt lederskap og samarbeider om beslutninger (Moe et al., 2009b). I agile team vil teamlederen opptre som et teammedlem på lik linje med andre medlemmer, og bidra i teamets arbeidsprosesser. Teamlederen vil ofte ha overordnet ansvar for å velge ut teammedlemmer basert på den enkeltes tekniske ferdigheter, samarbeidsevne samt ledelseegenskaper (Moe et al., 2010). Videre vil teamlederrollen gjerne innebære å bistå teamet i å gi retning til arbeidet ved å avklare formål, artikulere teamets visjon, sikre ressurser og redesigne teamet ved behov. Teamlederrollen bør også administrere teamets grenser, klargjøre hvordan teamet skal tilnærme seg oppgaver og jobbe som et team, samt skape motivasjon og vise teamet tillit (Moe et al., 2009a). Utviklingsteam som jobber etter agile metodikker har mindre fokus på planlegging og kontroll, og mer fokus på endringsledelse underveis i prosjektet. Videre vektlegges mennesker og kreativitet heller enn prosesser, og teammedlemmene tilstreber kontinuerlig å øke kundeverdien. De agile teamene jobber i korte

sykluser på relativt små oppgaver, og mottar hyppige tilbakemeldinger fra sluttbrukeren (Denning, 2016).

2.4.2 Ledelsens rolle

Til tross for at agile team skal organisere seg selv og utøve delt ledelse, har teamene fremdeles behov for ledelse utenfra. Siden agile team skal opptre som selvorganiserte team, vil det ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) være hensiktsmessig at ledelse foregår gjennom subtil kontroll. I en organisatorisk sammenheng innebærer dette at ledelse av agile team er diskret og foregår ved lett berøring og tilbakemelding, samt tilpasses den spesifikke situasjonen selskapet eller teamene befinner seg i (Hoda et al., 2013). En slik ledelsestilnærming er hensiktsmessig da det er viktig at teamene ikke opplever symbolsk selvstyre, men faktisk har en reell innvirkning på ledelsesbeslutninger. Dette er nødvendig for at organisasjonen skal oppnå fordeler ved agile team (Moe et al., 2008; Tata & Prasad, 2004).

Ifølge Cockburn og Highsmith (2001, referert i Hoda et al., 2013) vil ansattes prestasjoner i sammenheng med prosjektgjennomføring avhenge av hvorvidt ansatte opplever å få støtte fra brukere, kunder og ledelsen. I sammenheng med agilt teamarbeid, vil det derav være sentralt at agile team opplever å få støtte fra organisasjonens ledelse. I tillegg vil det være nødvendig at ledelsen veileder teamene ved behov, da dette samlet sett er viktig for at teamene skal kunne oppleves som autonome og lykkes med delt lederskap (Stray et al., 2018). En del av det å utvise subtil kontroll innebærer ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) at ledelsen tolerer at teamene tidvis kan gjøre feil, og til en viss grad forutser dette. Samtidig er det sentralt at ledelsen oppfordrer til at teamene utnytter eventuelle feil til å lære av det. Videre vil en viktig del av å lede agile team innebære at ledelsen etablerer retningslinjer for teamene, med formål om å forhindre ustabilitet, uklarhet og spenning i teamene. På denne måten kan ledelsen bidra til å unngå at teamarbeidet resulterer i kaos (Moe et al., 2008). I tillegg er det nødvendig at ledelsen tilstreber å skape et miljø som er tilrettelagt for at agile team skal kunne jobbe effektivt og selvstendig. Dette innebærer ifølge Bossert, Kretzberg og Laartz (2018) blant annet å sørge for at det ikke foreligger byråkratiske tendenser som gjør det vanskelig for teamene å utøve delt lederskap. Videre vil ledelsens oppgave inkludere å tilrettelegge for den agile samhandlingen gjennom å gi teamene tilgang til nødvendige ressurser og verktøy, slik at de kan jobbe raskt og effektivt uten hindringer (Bossert et al., 2018).

Blank (2019) forklarer at *AgileFall* er en tilstand som kan oppstå i organisasjoner som forsøker å være agile, men som stadig ender opp med å bruke fossefallsmetodikk. Denne tilstanden kan oppstå som følge av kommando- og kontrolltendenser både innad i team og i relasjon til utenforliggende ledelse av agile team. Innad i agile team kan tilstanden inntreffe dersom teamene jobber etter detaljerte prosjektbeskrivelser med fokus på å overholde disse, heller enn å fokusere på hva teamarbeidet resulterer i for kunden. For å unngå denne tilstanden må ledelsen i selskapet være bevisst på at det er teammedlemmene som skaper verdi for kunden gjennom arbeidet, og at de agile teamene dermed må få selvstendighet i å finne løsninger på problemstillingene de får ansvar for (Blank, 2019). Et viktig aspekt ved ledelse av agile team er derav at ledelsen ikke tilstreber å innhente detaljerte rapporter fra teamene knyttet til fremgang og prosesser, da dette kan oppleves som ødeleggende for teamenes selvstendighet og autonomi (Stray et al., 2018). Ledelsen må unngå rigid kontroll, slik at det ikke legges lokk på teamenes kreativitet og spontanitet (Moe et al., 2008). Manglende støtte og veiledning fra ledelsen kan imidlertid også være en barriere for den agile samhandlingen i organisasjonen (Stray et al., 2018). Det kan derfor være utfordrende for ledelsen å finne den rette balansegangen mellom å involvere seg og la teamene opptre selvstendig. Videre kan det være mer komplekst å veilede agile team i storskala enn ett uavhengig team, da det vil foreligge flere eksterne avhengigheter som skaper økt behov for ekstern koordinering (Stray et al., 2018; Moe, Dahl, Stray, Karlsen & Schjødt-Osmo, 2019).

2.5 Tillit

I agile team er det essensielt at teammedlemmer har et felles fokus, gjensidig tillit og respekt, samt innehar evnen til å organisere seg kontinuerlig for å ta fatt på nye utfordringer (Hoda et al., 2013). Evnen til å stole på hverandre i team regnes som et av de mest kritiske elementene for at teammedlemmer skal kunne jobbe sømløst mot å nå felles målsettinger, og tillit er derfor en forutsetning for gode teamprestasjoner. Tillit dreier seg om hvorvidt man er villig til å belage seg på andres ord eller handlinger, og gi andre ansvar og kontroll, vel vitende om eventuelle risikoer som foreligger, samt konsekvenser dersom resultatet ikke blir som forventet (Turaga, 2013). Hvorvidt det foreligger tillit i et team kan vurderes med utgangspunkt i om medlemmene opplever *psykologisk trygghet*, som ifølge Kahn (1990, s. 708) forklares som «*å føle seg fri til å vise hvem man er, uten at man frykter negative konsekvenser for eget selvilde, status eller karriere*».

Takeuchi og Nonaka (1986) beskriver at selvorganiserte team er ment å ta risiko og initiativ innad i teamet. For å oppnå dette er det imidlertid nødvendig at det foreligger tillit i teamet, og at teammedlemmene ikke frykter eventuelle negative konsekvenser. Dette presiseres av Bariso (2018) som beskriver at medlemmer i team med høy psykologisk trygghet opplever det som tryggere å ta risiko, innrømme feil, stille spørsmål eller presentere nye ideer uten å frykte latterliggjøring eller straff. Edmondson & Lei (2014, referert i Schei & Sverdrup, 2019) fremhever at psykologisk trygghet er en grunnleggende faktor for at teammedlemmer skal kunne utvise kreativitet og oppnå læring. Siden kreativitet og læring står sentralt i agile prinsipper, impliserer dette at tillit er viktig i relasjon til agile team. Stray et al. (2018) beskriver i tillegg at tillit innad i agile team er nødvendig for at teammedlemmer skal forplikte seg til å jobbe mot teamets samlede målsettinger, og er avgjørende for at teamet skal lykkes med å være autonomt.

For at agile team skal opptre selvstendig og oppleve tilstrekkelig grad av autonomi, er det videre nødvendig at ledelsen stoler på teamene og viser dem tillit i arbeidet. Manglende tillit mellom agile team og ledelsen kan medføre at ledelsen oppfordrer til økt rapportering fra teamet for å kontrollere teamets fremgang. Dette kan medvirke til at teamet opplever redusert ansvarsfølelse og eierskap til prosjektene de jobber med (Stray et al., 2018). Rigby et al. (2018) fremhever i denne sammenheng at agile team ikke burde implementeres i miljøer hvor ledelsen ikke kan vise teamene tillit til å jobbe autonomt.

Forskning viser at både tillit og delt lederskap som praktiseres i agile team, er faktorer som utvikles over tid (Drescher, Korsgaard, Welp, Picot & Wigand, 2014). Å bygge tillit i team kan imidlertid gå raskere ved åpen og kontinuerlig interaksjon, samt ved gode kommunikasjonsferdigheter som muliggjør at teammedlemmer fortløpende kan dele kritisk informasjon. Ifølge Turaga (2013) burde ledelsen i organisasjonen ta ansvar og være bevisst på å kontinuerlig jobbe med teknikker som kan hjelpe team i å bygge, opprettholde, vedlikeholde og spre tillit, samhold og synergier internt. Hakanen og Soudunsaari (2012) forklarer videre at personlig kjennskap til andre teammedlemmer, regelmessig interaksjon ansikt til ansikt, samt empati, respekt og en genuin interesse for å lytte til hverandre, er nødvendig for at team skal lykkes med å etablere tillit. I tillegg trekker Tschannen-Moran (2014) frem at kompetanse er sentralt for å skape tillit da det kan være vanskelig å stole på noen ved mangel på kompetanse.

2.6 Kommunikasjon

Agil praksis bygger på mennesker og kreativitet, og vektlegger endringsledelse underveis i arbeidet heller enn planlegging. Hvorvidt en organisasjon lykkes med å være agil, avhenger i stor grad av teamprestasjoner. For at agile team skal prestere godt trekkes det i litteraturen frem som særlig viktig med tilbakemeldinger og hyppig kommunikasjon (Moe et al., 2008). Kommunikasjon beskrives som nøkkelen til gode prestasjoner på arbeidsplassen og anses som essensielt for effektivt teamarbeid (Sutton, 2015; Moe et al., 2010). Intern kommunikasjon er i tillegg sentralt i forbindelse med endringsledelse, og anses som særlig viktig i dynamiske omgivelser da de involverte har behov for ny kunnskap for å kunne tilpasse seg endringer (Olaisen, Revang & Rosendahl, 2018).

Agilt teamarbeid preges av mye interaksjon mellom teammedlemmer, men også kommunikasjon med andre parter i organisasjonen, samt med sluttbrukere. Kommunikasjon fungerer som limet som knytter alle prosesser i teamarbeidet sammen, og team som har kommunikasjonsproblemer har derav større sannsynlighet for å oppleve problemer i tilknytning til koordinering av arbeid (Dickinson & McIntyre, 1997, referert i Marks et al., 2001). Ambler (2018) beskriver at effektiv kommunikasjon er et grunnleggende krav for smidig modellering, og at kommunikasjonen kan foregå på ulike måter. Hvilken kanal som velges når man skal kommunisere, kan være kritisk for hvordan mottaker tolker informasjonen. Det er vanlig å skille mellom språklige og ikke-språklige kommunikasjonskanaler. Språklige kanaler henviser til overlevering av informasjon ved muntlig eller skriftlig språk. I den moderne organisasjonen er digital kommunikasjon gjennom e-post og videosamtaler blant de vanligste måtene å kommunisere på, i tillegg til annen språklig kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt (Sutton 2015; Cockburn & Highsmith, 2001). Videre viser ikke-språklige kanaler til at alt man gjør kan tolkes som en form for kommunikasjon. Eksempler på dette kan være stillhet, mangel på handling, eller til og med tilstedeværelse (Sutton, 2015).

Kommunikasjon er sjeldent en enveisprosess (Sutton, 2015). Ifølge Olaisen et al. (2018) er god intern kommunikasjon basert på prinsippet om toveis symmetrisk kommunikasjon, og er avgjørende for at endringsprosesser skal lykkes. Dette innebærer gjensidig dialog, gjensidig forståelse og læring. Ideelt sett burde både ledere og ansatte ta initiativ til samtaler for å skape en effektiv organisasjon med motiverte ansatte. Mangel på intern kommunikasjon kan føre til situasjoner hvor ledelsen fatter beslutninger uten å involvere teamet. Dette kan skje til tross for

sterk vektlegging av kommunikasjon og delt beslutningstaking i smidige utviklingsmetoder (Stray, Moe & Dingsøy, 2011).

Kommunikasjon innad og på tvers av agile team kan foregå effektivt gjennom arenaer som stand-up, retrospektiv og parprogrammering, som brukes hyppig i agil metodikk. På stand-up får teammedlemmer mulighet til å møtes og gi hverandre statusoppdateringer, samt kommunisere eventuelle utfordringer de opplever i arbeidet. Retrospektiv er en plattform hvor teammedlemmer reflekterer over, og deler erfaringer fra foregående periode i relasjon til arbeidet. Videre anses parprogrammering som en smidig programmeringsteknikk hvor teammedlemmer sitter i par og programmerer løsninger. Denne teknikken legger til rette for kontinuerlig kommunikasjon mellom teammedlemmene som jobber sammen i par, og kan øke produktiviteten på arbeidet (Hoda et al., 2013).

Hvor god kommunikasjonen i et team er, kan blant annet avhenge av størrelsen på teamet, stressnivået, og hvor lenge teamet har jobbet sammen. Kommunikasjon beskrives som lettere i små team enn i større team, og et høyt stressnivå i teamet kan medføre mindre kommunikasjon (Sutton, 2015; Salas, et al., 2005). Salas et al. (2005) påpeker videre at team som har jobbet sammen over lengre tid kan oppleve å kommunisere mindre, da teamet etter hvert utvikler et felles vokabular som kan redusere lengden på beskjeder. For å oppnå effektivt teamsamarbeid er det sentralt at det foreligger gjensidig tillit til å fritt kommunisere i teamet (Salas et al., 2005). Psykologisk trygghet beskrives dermed som nødvendig for å tilrettelegge for åpen kommunikasjon mellom individer i agile team. I tillegg anses hyppig kommunikasjon som en nøkkelfaktor for å oppnå tillit og suksess i organisasjoner (Schei & Sverdrup, 2019; Jensen, 2003, referert i Sutton, 2015). Ambler (2018) forklarer videre at målet om effektiv kommunikasjon kan gå tapt dersom mottaker mangler tillit til avsender, eller vedkommende ikke stoler på informasjonen som mottas. Manglende tillit kan også medføre at ansatte ikke ønsker å dele informasjon i frykt for å bli oppfattet som inhabil, eller medføre at ansatte ikke forplikter seg til teamets felles mål (Moe et al., 2010; Stray et al., 2018)

2.7 Oppsummering av teori

I dette kapittelet har vi tilstrebet å presentere eksisterende teori omkring agile team og ledelse av agile team, som er relevant for studiens forskningsspørsmål. Innledningsvis forklarte vi hva som menes med begrepet *agil*, og presenterte bakgrunnen for verdier og prinsipper som agile

metodikker bygger på. Smidighet kan implementeres i organisasjoner på ulike måter, og organisasjoner som lykkes med å være agile evner å tenke innovativt, tilpasse seg dynamiske miljøer, samt utvise gjensidig tillit og respekt både overfor ansatte og kunder. Deretter definerte vi hva et tradisjonelt team er, og forklarte at det ikke foreligger noen entydig definisjon i litteraturen for hva et agilt team er. Vi valgte derfor å presentere kjennetegn ved agile team. Agile team ble beskrevet som små, kryssfunksjonelle team som bygger på tett samarbeid, og som får betydelig autoritet og ansvar til å organisere og styre sitt eget arbeid, og dermed kan fatte selvstendige beslutninger. Vi presenterte også fem dimensjoner som bør foreligge for at team skal opptre agilt, da de anses som viktig for agil samhandling. Disse dimensjonene er delt lederskap, autonomi, teamorientering, redundans og læring.

Etter å ha presentert kjennetegn ved agile team, ble litteratur omkring ledelse av agile team lagt frem. Vi valgte først å presentere hovedforskjeller mellom tradisjonelle og agile team, med fokus på organisering, lederstil og teamleders rolle. I den forbindelse ble det forklart at tradisjonelle team ofte preges av en hierarkisk struktur, med en teamleder som har overordnet ansvar for teamet, og lederstilen preges gjerne av en kommando- og kontrolltilnærming. Relatert til utviklingsmetodikk forklarte vi at tradisjonelle team gjerne vektlegger fossefallsmetodikk, hvor planlegging og dokumentasjon står sentralt. Vi presenterte så agile team som selvstyrte team som praktiserer delt lederskap, hvor samtlige teammedlemmer har hyppig interaksjon. Teamleder bidrar i slike team på lik linje med andre teammedlemmer, men har ansvar for å bistå teamet ved å tilrettelegge for at samhandlingen skal fungere godt. Videre ble ledelsens rolle i organisasjonen presentert i forbindelse med ledelse av agile team. Vi forklarte at ledelsen må gi teamene tillit og mulighet til å opptre selvstendig for at teamene skal kunne ta ansvar og føle eierskap overfor prosjektene de jobber med. Vi presiserte dermed at ledelse av agile team burde foregå gjennom subtil kontroll. Dette er blant annet viktig for at selskapet ikke skal oppleve tilstanden AgileFall hvor selskapet forsøker å være agil, men ender opp med å benytte elementer fra fossefallsmetodikk. Etter å ha presentert forhold relatert til ledelse av agile team la vi frem litteratur omkring tillit og kommunikasjon, som anses å være sentrale faktorer for at en organisasjon skal lykkes med å være agil.

Gjennom teorikapitlet har vi presentert eksisterende litteratur på forskningsfeltet omkring agile team og ledelse av slike team. Litteraturen viser at det foreligger en del forskning om hva som kjennetegner agile team, og hvordan slike team kan bidra til at organisasjoner kan tilpasse seg dynamiske miljøer, og potensielt oppnå økt produktivitet og kvalitet. Til tross for at

selskaper kan oppnå flere fordeler ved agil organisering, kan det være utfordrende å lykkes med implementeringen av agile team, og effekten av teamene vil være situasjonsavhengig. Dette gjenspeiles også i litteraturen gjennom suksessfaktorer og barrierer for agilt teamarbeid, og overordnede beskrivelser for hvordan ledelse av agile team burde foregå. Det foreligger imidlertid mindre forskning omkring hvordan ledelse av agile team faktisk foregår i praksis, og hvilke utfordringer som gjerne kan oppstå ved ledelse av agile team. Derfor vil det være interessant å undersøke hvordan ledelsen i selskaper som har besluttet å implementere agile team, faktisk leder disse teamene, og hvilke utfordringer de kan møte på ved ledelse av teamene. Behovet for mer forskning omkring ledelse av agile team poengteres også av Stray et al. (2018), hvor det presiseres at ledere har en viktig rolle relatert til å veilede og støtte team, slik at de kan opptre agilt. Samlet sett anser vi dette som forhold som aktualiserer behovet for vår studie. Ved å studere perspektiver fra både teammedlemmer av agile team og ledelsen i et selskap med slike team, håper vi at denne studien kan bidra til å belyse hvordan ledelse av agile team foregår i praksis, samt hvilke utfordringer som kan inntreffe ved ledelse av agile team.

3 Metode

Metode kan defineres som «*de teknikker og prosedyrer som brukes til å innhente og analysere forskningsdata*» (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 720). I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne de metodiske valgene vi har foretatt gjennom studien. Innledningsvis vil vi redegjøre for valg av forskningstilnærming og -design, etterfulgt av metode for datainnsamling. Deretter vil vi presentere forskningsstrategi, tidshorisont og studiens kontekst, før vi gir en nærmere beskrivelse av fremgangsmåte som er benyttet til datainnsamling og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi foreta en kvalitetsvurdering av studien, samt drøfte etiske og praktiske konsekvenser som følge av våre metodiske valg.

3.1 Forskningstilnærming og forskningsdesign

Formålet med denne studien er å bidra med økt innsikt i hvordan ledelse av agile team foregår i praksis, og hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med ledelse av agile team. Avhengig av studiens hensikt og forskningsspørsmål, er det ifølge Saunders et al. (2016) hovedsakelig to ulike forskningstilnærminger det skilles mellom, henholdsvis deduktiv og induktiv tilnærming. En *induktiv* tilnærming innebærer å ta utgangspunkt i empiriske data, for så å utvikle teori som kan bidra med ny innsikt omkring det fenomenet som studeres. Ved studie av fenomener som er forholdsvis nye eller lite forsket på kan en induktiv tilnærming anses å

være godt egnet (Saunders et al., 2016). I denne studien vurderte vi det som mest naturlig å benytte en induktiv tilnærming ettersom agile team er en relativt ny form for teamarbeid, og det foreligger begrenset med teori omkring hvordan ledelse av agile team faktisk foregår i praksis, og hvilke sentrale utfordringer som kan oppstå i den forbindelse. I tillegg kan valg av en induktiv tilnærming begrunnes med at studiens hensikt er å oppnå dypere forståelse og bidra til økt innsikt relatert til ledelse av agile team, basert på innsamlede primærdata.

Saunders et al. (2016, s. 163) beskriver forskningsdesign som en overordnet plan eller rammeverk for hvordan datainnsamling og dataanalyse skal gjennomføres for å besvare forskningsspørsmålet. Det skilles hovedsakelig mellom eksplorerende, deskriptivt og forklarende design. Med utgangspunkt i studiens formål om å oppnå økt innsikt relatert til fenomenet ledelse av agile team, anså vi det videre som hensiktsmessig å benytte et *eksplorerende* design, som i tillegg er godt egnet med en induktiv tilnærming. Et eksplorerende design kan være fordelaktig å benytte ved behov for å stille åpne spørsmål for å utforske, forstå, eller oppnå dypere innsikt omkring et fenomen (Saunders et al., 2016, s. 174). Ghauri og Grønhaug (2010) forklarer videre at et slikt design kan bidra til økt fleksibilitet gjennom forskningsprosessen.

Da vi startet forskningsprosessen hadde vi en overordnet problemformulering med formål om å utforske fenomenet ledelse av agile team, og hvilke utfordringer som forbindes med dette fenomenet. Med utgangspunkt i at det foreligger begrenset forskning omkring hvordan ledelse av agile team foregår i praksis og hvilke utfordringer som forbindes med dette, anså vi det som rimelig å anta at det kunne være behov for å foreta endringer av forskningsspørsmål underveis i studien. Det har derav vært viktig for oss å ha en fleksibel og åpen tilnærming ved undersøkelse av fenomenet, noe som har gjort en induktiv tilnærming og et eksplorerende design hensiktsmessig. Et slikt design gir mulighet til å foreta tilpasninger underveis i forskningsprosessen, noe som har vært nyttig for å kunne fokusere på de mest fremtredende funnene fra datainnsamlingen.

3.2 Forskningsmetode

Et forskningsprosjekt kan baseres på kvantitativ eller kvalitativ metode for datainnsamling, eller en kombinasjon av disse metodene. Valg av metode avhenger av studiens hensikt, og vil gi føringer for andre metodiske valg gjennom forskningsprosessen, samt for hvordan

resultatene av forskningen vurderes (Thagaard, 2013, s. 19). I denne studien har vi valgt å benytte en *kvalitativ* metode. Kvalitativ metode tar sikte på å samle inn og analysere ikke-numeriske data som ord, bilder eller video, og forbindes gjerne med induktiv tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 166). I tilfeller hvor hensikten med studien er å forstå et spesifikt fenomen vil det ofte være nærliggende å benytte en kvalitativ metode (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 31). En viktig målsetting med en kvalitativ metode er å oppnå forståelse for sosiale fenomener, og metoden er godt egnet til studier av temaer som er lite forsket på, og hvor det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet i forskningsprosessen (Thagaard, 2013, s. 11-12).

Vi anså kvalitativ metode som godt egnet da studiens formål er å oppnå dypere forståelse for hvordan ledelse av agile team foregår, og hvilke utfordringer som kan oppstå i den forbindelse. Vi ønsket derfor å samle inn kvalitative data for å få detaljert informasjon med hensikt å berike forståelsen for fenomenet. Ettersom ledelse av agile team er et relativt lite utforsket fenomen, og vi ikke hadde en klar problemformulering ved studiens oppstart, var det dessuten nødvendig med fleksibilitet i forskningsprosessen. Med dette som utgangspunkt anså vi kvalitativ metode som best egnet for studien. Videre passer en kvalitativ metode godt overens med en induktiv tilnærming og et eksplorerende design.

Et annet sentralt valg når det gjelder datainnsamlingen utover valg av forskningsmetode, er hvorvidt studien skal baseres på sekundærdata eller primærdata. *Sekundærdata* er data som allerede er innsamlet av andre til andre formål, og *primærdata* er data innsamlet til studiens spesifikke formål (Saunders et al., 2016, s. 724-727). For denne studien anså vi det som mest nærliggende å samle inn primærdata supplert med eksisterende sekundærdata. Dette valget begrunnes med at studiens formål er å oppnå dypere forståelse for, og bidra med økt innsikt relatert til ledelse av agile team. I tillegg foreligger det som nevnt begrenset med litteratur omkring hvordan ledelse av agile team foregår i praksis og hvilke utfordringer som forbindes med dette. Innsamling av primærdata ble derfor vurdert som hensiktsmessig for å oppnå den dybdeforståelse vi anser nødvendig i tråd med studiens formål.

3.3 Forskningsstrategi

«*Forskningsstrategi er en generell plan for hvordan forskeren går frem for å besvare forskningsspørsmålet*» (Saunders et al., 2016, s. 727). Med utgangspunkt i en kvalitativ metode, finnes det flere ulike forskningsstrategier som kan benyttes. Ifølge Saunders et al. (2016) vil

valget av forskningsstrategi avhenge av studiens formål og forskningsspørsmål, samt øvrige metodiske valg. Videre påvirkes valget av hvor mye kontroll forskeren har over respondentenes handlingsmønster og hvorvidt studien fokuserer på fenomenet i fortid eller nåtid (Yin, 2014, s. 9). For denne studien har vi valgt å benytte en casestudie som forskningsstrategi, og vi vil i det følgende gi en beskrivelse og begrunnelse for valg av denne strategien.

3.3.1 Casestudie

Casestudie er en forskningsstrategi som innebærer empirisk undersøkelse av et spesifikt fenomen i en virkelighetsnær kontekst (Saunders et al., 2016, s. 711). Ifølge Yin (2014, s.14) brukes casestudie som strategi i tilfeller hvor studiens hensikt er å oppnå dybdeforståelse av komplekse sosiale fenomener, og forskningsspørsmålet vil gjerne innledes med «hvordan», «hvilke» eller «hvorfor». Videre kjennetegnes casestudier av at forskeren har liten eller ingen kontroll over respondentenes handlingsmønster, samt at fenomenet studeres i nåtid (Yin, 2014, s. 14).

Denne studiens forskningsspørsmål er todelt og innledes med henholdsvis «hvordan» og «hvilke», og hensikten er å oppnå dypere forståelse for ledelse av agile team som forhåpentligvis kan bidra til å øke innsikten omkring dette fenomenet. Studien går i dybden på hvordan ledelse av agile team kan foregå, og søker videre å kartlegge opplevde utfordringer knyttet til ledelse av agile team gjennom studie av agile team i en valgt casebedrift. Fokuset i studien vil være hvordan respondentene opplever ledelsen av de agile teamene i nåtid og nylig fortid. Respondentene står videre fritt til å uttrykke seg om fenomenet, og vi som forskere har derav lite kontroll over respondentenes handlingsmønster. Med dette som utgangspunkt mener vi at casestudie er en passende forskningsstrategi for denne studien.

Yin (2014) skiller casestudier langs to dimensjoner, hvor den ene dimensjonen omhandler valget mellom *enkel* og *multippel* casestudie, og den andre dimensjonen omhandler valget mellom *holistisk* eller *integrert* tilnærming. Valget mellom enkel eller multippel casestudie baseres på hvorvidt det er ønskelig å studere én case i dybden, eller flere caser for en komparativ analyse. Valget mellom holistisk eller integrert tilnærming dreier seg om hvorvidt studien fokuserer på én eller flere analyseenheter (Yin, 2014, s. 52-53). For denne studien har vi valgt å benytte enkel casestudie med integrert tilnærming. Dette valget innebærer at studien undersøker fenomenet i dybden heller enn i bredden, hvor vi analyserer hvordan respondentene opplever at ledelsen av de agile teamene i casebedriften fungerer i dag, samt hvilke utfordringer

som kan oppstå ved ledelse av agile team. Videre innebærer en integrert tilnærming at vi studerer flere enheter, i form av tre agile team og ledergruppen i casebedriften. Samlet sett er tanken at enkel, integrert casestudie skal kunne bidra til å belyse fenomenet fra forskjellige perspektiver i casebedriften, og at vi dermed skal få et inntrykk av hvorvidt fenomenet oppleves likt eller ulikt av de ulike enhetene.

Ifølge Saunders et al. (2016) baseres ofte casestudier på et variert datagrunnlag. Denne studien bygger på ulike datakilder gjennom både primærdata og sekundærdata. Primærdata ble samlet inn ved intervjuer av ni respondenter i casebedriften. Det ble benyttet lydopptak underveis i intervjuene, som senere har blitt transkribert og gjengitt i skriftlig format. Videre har vi fått tilsendt en PowerPoint-presentasjon i tillegg til annen informasjon gjennom uformelle samtaler og e-postutveksling med vår kontaktperson i casebedriften. Det vil bli gitt en mer detaljert beskrivelse av datagrunnlaget under delkapittel 3.6.

3.4 Tidshorisont

Et annet metodisk valg er hvilken tidshorisont studien skal ha. Det skilles vanligvis mellom *kryss-seksjonelle* og *longitudinelle* studier, og valget mellom disse vil avhenge av studiens forskningsspørsmål. Tidshorisonten anses som kryss-seksjonell dersom forskningen bygger på studie av et spesifikt fenomen på et gitt tidspunkt, og longitudinell dersom det er snakk om studie av et spesifikt fenomen over en lengre tidsperiode (Saunders et al., 2016, s. 200).

Denne studien har en kryss-seksjonell tidshorisont som innebærer at den gir et øyeblikksbilde av fenomenet ledelse av agile team gjennom studie av casebedriften over en kortere tidsperiode. Vi anså en kryss-seksjonell tidshorisont som det naturlige valget da det foreligger en tidsbegrensning på ett semester for utarbeidelse av masterutredningen. Dessuten er studien vår basert på intervjuer som er foretatt over en kort tidsperiode, som ifølge Saunders et al. (2016) gjør det mest nærliggende å benytte en kryss-seksjonell tidshorisont, da longitudinelle studier krever studie over en lengre tidsperiode.

3.5 Studiens kontekst

Ifølge Yin (2014) kan det i casestudier være utfordrende å skille mellom fenomenet som studeres og konteksten det studeres i. For en casestudie vil det derfor være avgjørende at forskeren har forståelse for relevante kontekstuelle forhold (Yin, 2014, s. 16). Dette

delkapittelet tar derav sikte på å gi en kort beskrivelse av casebedriften og bakgrunnen for ønsket om en agil teamstruktur i selskapets utviklingsavdeling. I tillegg vil vi gi en overordnet beskrivelse av hvordan teamene er sammensatt, organisering og ledergruppen, samt arbeidsprosessene i de agile teamene.

3.5.1 Casebedriften

I forarbeidet til denne studien ble det brukt tid på å finne en casebedrift som kunne være egnet til å utforske tematikken omkring agile team. Våre veiledere var i kontakt med selskap som kunne være aktuelle for vår studie, og vi ble etter hvert presentert for casebedriften som en aktuell kandidat for studie innenfor temaet ledelse av agile team. Casebedriften har stor interesse for denne tematikken, og ønsket gjerne å bidra til en studie ved å tilgjengeliggjøre sine ansatte for intervjuer. Vi opprettet kontakt med casebedriften gjennom en av våre veiledere. Av hensyn til at casebedriften ønsker å bli behandlet anonymt gjennom studien, vil det ikke gis en detaljert beskrivelse av selskapet. Det kan imidlertid bemerkes at casebedriften er et norsk selskap med omkring 30 ansatte, som opererer innenfor FinTech-bransjen. Studien vil konsentreres rundt selskapets utviklingsavdeling.

De siste årene har casebedriften foretatt flere endringer av organiseringen, og i 2018 besluttet selskapet å definere tre agile team for utviklingsavdelingen. Videre har selskapet hatt flere utskiftninger i ledelsen den siste tiden, og på tidspunktet vi ble satt i kontakt med casebedriften, hadde de akkurat satt en ny ledergruppe for selskapet. I første kvartal av 2020 har selskapet startet opp et organiseringsprosjekt hvor formålet blant annet er å tydeliggjøre roller og ansvar. For organiseringsprosjektet er det utnevnt en arbeidsgruppe som går på tvers av fagområder og team. Prosjektet pågår fremdeles, og casebedriften anser seg enda ikke ferdig med hvordan de agile teamene skal være definert, eller hvordan organiseringen i selskapet skal være for øvrig.

3.5.2 Bakgrunn for agile team

I forbindelse med at casebedriften har foretatt flere endringer knyttet til selskapets organisering, har de gjort seg flere erfaringer. Før selskapet besluttet at de ønsket en agil teamstruktur for utviklingsavdelingen i 2018, var organiseringen prosessinndelt. Det innebar at utviklingsprosessen overordnet sett hadde en funksjonell inndeling preget av en silobasert verdikjede, hvor noen hadde hovedansvar for de ulike delprosessene og det var flere overleveringer mellom hver delprosess. Selskapet opplevde etter hvert flere utfordringer knyttet til en slik funksjonell inndeling, blant annet mange overleveringer i utviklingsprosessen, og behov for mye feilretting

underveis i prosessen. I tillegg varierte prosjektteamene mye i sammensetning, og det var særlig et ønske fra utviklernes side om å jobbe sammen i team over tid.

Selskapet hadde bemerket seg at andre sentrale og vellykkede aktører i bransjen opererte med kryssfunksjonelle team, og med bakgrunn i det ovennevnte besluttet selskapet at de ville danne agile team for utviklingsavdelingen. De kryssfunksjonelle teamene ble satt sammen med fokus på teamsammensetning, herunder at medlemmene i teamene skulle jobbe sammen over tid, og at den nødvendige kompetansen for å drive utvikling skulle være dekket innad i teamene. Videre var det viktig for selskapet at teamene skulle få frihet til å finne sine egne ideelle arbeidsprosesser. Det var også et ønske om at selskapet skulle bli bedre på å involvere team i en innsalgfase slik at teamene kunne være med å utforme prosjekter med kunden i større grad enn tidligere, og dermed få større eierskap til produktet. Med dette som utgangspunkt opprettet selskapet tre team i utviklingsavdelingen som skulle betegnes som agile team.

3.5.3 Teamsammensetning

Casebedriftens agile team består av syv til ni medlemmer per team, og er sammensatt med et ønske om at teamene skal kunne levere den overordnede utviklingsprosessen til selskapets kunder. Denne sammensetningen er formålstjenlig ettersom casebedriften ønsker at teamene skal kunne løse de fleste oppgaver som kommer inn internt, og i tillegg oppnå mindre grad av forstyrrelser fra eksterne aktører utenfor teamene. Casebedriften tok dermed utgangspunkt i rollene de allerede hadde i selskapet, og satt sammen tre kryssfunksjonelle team, slik at de dekket inn alle rollene på hvert team som var nødvendig for utviklingsprosessen. Som et resultat består hvert team av rollene *Team Lead*, *Produkt*, *Utvikler*, *Tester* og *Arkitekt*. De ansatte i casebedriften er samlokalisert med noen få unntak, hvor enkelte medarbeidere jobber fra andre steder enn selskapets lokaler. Til vanlig sitter medlemmene i hvert av teamene derfor hovedsakelig sammen i åpent kontorlandskap.

Da teamene ble inndelt var tanken at to av de tre teamene skulle ha ansvar for privatmarked (PM) og at ett team skulle ha ansvar for bedriftsmarked (BM). Privatmarked var igjen inndelt i fagområdene kreditt, og sparing og plassering. Selskapet har imidlertid erfart at det ikke lenger kommer inn tilstrekkelig med saker relatert til sparing og plassering innenfor privatmarked, og dermed har de to teamene på privatmarked reelt sett jobbet med samme type prosjekter. Casebedriften ønsker nå å dele produktet for privatmarked inn i tydeligere domener, slik at hvert av de to teamene som jobber med privatmarked kan få eierskap til hvert sitt område.

3.5.4 Organisering og ledergruppen

For å få en bedre forståelse for hvordan ledelse av de agile teamene i casebedriften foregår, anser vi det som hensiktsmessig å gi en kort beskrivelse av organiseringen og ledergruppen slik det foreligger i dag. Casebedriften er i dag organisert med en teamstruktur som innebærer at teamene kan anses å være «primærdimensjonen» i selskapet, hvor fokuset er å levere selskapets produkt av høy kvalitet. I tillegg til definerte team er det flere fagområder i selskapet som går på tvers av team, og som har egne møteplasser. Hvordan møteplassene for de ulike fagområdene fungerer kan variere, både når det gjelder hvor ofte de møtes, hvem som møtes, og hvilke typer tema som blir tatt opp i møtene. Enkelte av fagområdene bærer preg av å ha uformelle møtearenaer hvor det blir utvekslet kunnskap omkring ulike interesseområder. Andre fagområder er preget av en mer formell struktur med definerte faggrupper, som for produkt- og arkitektressursen i selskapet. Faggruppene for disse ressursene preges av mer stabilitet med faste medlemmer og faste møteplasser. I produktgruppen og arkitektgruppen blir medlemmene coachet som fagpersoner av de respektive lederne som er representert i ledergruppen. Det er hovedsakelig i teamdimensjonen selskapet har jobbet med å bygge opp autonomi ved å definere tre agile team for utviklingsavdelingen. Formålet med disse teamene er at de skal ha frihet til å velge egne ideelle arbeidsprosesser og sette seg egne delmål ut fra prosjektene de får tildelt.

Ledergruppen i selskapet ble satt i november 2019, og er som tidligere nevnt derav relativt ny. Per i dag består ledergruppen av daglig leder (CEO), ansvarlig for produktgruppen, leder for arkitektgruppen, og hovedansvarlig for leveranser ut av selskapet. Av de fire medlemmene som inngår i ledergruppen beskrives tre av medlemmene som svært operative, og har den siste tiden vært delaktige i utviklingsprosessen på lik linje som andre medlemmer i de agile teamene. Enkelte av medlemmene i ledergruppen er aktivt inne i flere team for å bidra på flere prosjekter. To av medlemmene i ledergruppen har blant annet i tillegg til ledergruppen, stabilt medlemskap i to av de tre agile teamene, hvor ansvarlig for produktgruppen har rollen som *Produkt* i ett av teamene på privatmarked, og leder for arkitektgruppen har rollen som *Arkitekt* i teamet med ansvar for bedriftsmarked. Hovedansvarlig for leveranser ut av selskapet har i tillegg til å være medlem av ledergruppen, rollen som prosjektleder/spesialrådgiver og er aktivt involvert i de agile teamene, hvor vedkommende fungerer som prosjekteier som setter teamene i gang med ulike arbeidsoppgaver.

3.5.5 Beskrivelse av arbeidsprosess

For at vi bedre skal forstå hvordan samhandlingen innad i de ulike teamene og på tvers av teamene i casebedriften foregår, vil vi i det følgende gi en beskrivelse av hvordan arbeidsprosessene er strukturert. De tre agile teamene i casebedriften har frihet til å velge sine egne ideelle arbeidsprosesser, og det kan derfor variere hvilke metoder hvert team benytter for å samhandle. Det virker likevel å være en del fellestrekk når det gjelder hvordan teamene strukturerer prosessene, og hvilke verktøy og metoder de bruker.

Hvert team benytter en flytbasert arbeidsprosess hvor teamene forsøker å minimere antall saker i arbeid til enhver tid. Rent metodisk følger ikke teamene en agil tilnærming slavisk, men de kombinerer *Kanban* og *Scrum* hvor de plukker elementer fra hver av de to tilnærmingene basert på hva det enkelte teamet anser som mest hensiktsmessig. For å støtte arbeidsprosessene bruker teamene programvarene *Jira* og *Confluence*, hvor de kan holde oversikt over arbeidet og dokumentere underveis. For å illustrere arbeidsprosessen og bidra til oversikt over hvilke oppgaver som skal utføres, hvilke oppgaver som er under utvikling, og hvilke oppgaver som er avsluttet, bruker teamene også *Kanban-tavler* som et visuelt verktøy. Det kan variere hvordan teamene legger opp disse tavlene, men *Kanban-tavlen* til hvert team er synlig for samtlige i selskapet, og bidrar derfor til å gi dynamisk oppdatert status på hva de ansatte i teamene jobber med til enhver tid.

Fordeling av prosjekter til de ulike teamene blir gjort i konsultasjon med ledelsen og prosjektledere. Etter at et team har fått tildelt prosjekter eller andre arbeidsoppgaver, er det hovedsakelig opp til Team Lead og resten av teamet å velge hvordan de ønsker å jobbe for å levere prosjektet. De ulike arbeidsoppgavene og prosjektene som er blitt allokert til et team blir registrert i en *backlog* som er synlig på *Kanban-tavlen*. I backlogen ligger alle oppgaver som skal utføres av teamet, men som ikke er under utvikling nå. Oppgavene i backlogen registreres i prioritert rekkefølge, og inneholder nødvendig informasjon om hver oppgave, samt hvem på teamet som skal utføre oppgavene. Etter hvert som det er tid for utvikling tas oppgaven ut av backlogen og legges inn i kolonnen «to-do», hvor utviklerne plukker oppgavene de skal jobbe på. Når en utvikler har plukket en oppgave for å starte utvikling, vil den flyttes til «in-process». I denne kolonnen plasseres alle oppgaver en utvikler jobber med på nåværende tidspunkt. Etter hvert som utviklerne har ferdigstilt en oppgave, vil oppgaven flyttes fra «in-process» til «quality assurance», hvor hensikten er å teste løsningen før den leveres fra teamet.

Når det gjelder å legge struktur for arbeidshverdagen, koordinere og lære underveis, gjennomfører teamene flere ulike aktiviteter. Hvert team har blant annet daglige *stand-ups*, hvor samtlige teammedlemmer møtes for å oppdatere hverandre på hva de arbeider med og diskutere eventuelle utfordringer de står overfor underveis i arbeidet. Varighet på disse møtene kan variere en del, både internt i team og på tvers, og strekker seg fra 15 til 30 minutter. I tillegg til daglige stand-ups holder hvert team møte en gang i uken, ofte på mandager, som gjerne omtales som en *utvidet stand-up*. På dette møtet er formålet hovedsakelig å planlegge den kommende uken, og eventuelt sette forventninger til arbeidet med prosjektet den kommende uken.

For å utvikle teamkulturen og effektivisere arbeidsprosessen innad i teamene, holder hvert team også *retrospektiv* annenhver til hver fjerde uke. Det er ingen føringer for hvordan retrospektiv skal gjennomføres, og teknikk og hyppighet varierer derfor mellom teamene. Agendaen for retrospektiv er imidlertid at teamet som helhet skal reflektere over hva som har fungert bra og mindre bra i perioden som har vært. Retrospektiv kan også være en arena for å ta opp eventuelle konflikter og utfordringer relatert til teamsamarbeidet. I tillegg til teamretrospektiv blir det også holdt *prosjektretrospektiv* i etterkant av ferdigstilte prosjekter, hvor de involverte partene møtes for å reflektere over arbeidet. Utover disse faste møteplassene med daglige og ukentlige stand-ups og retrospektiv, møtes teammedlemmer ved behov til *prosjekt møter* og *delprosjekt møter* underveis i prosjekter.

3.6 Datainnsamling

Som tidligere nevnt bygger studiens datagrunnlag på to ulike datakilder, henholdsvis innhentede sekundærdata og innsamlede primærdata til denne studiens spesifikke formål. Sekundærdata består av bakgrunnsinformasjon om casebedriften og annen informasjon tilsendt fra vår kontaktperson i selskapet, og primærdata er samlet inn ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Vi vil i dette kapittelet beskrive hvordan kontakten med casebedriften har foregått, studiens utvalg, valg av semistrukturerte dybdeintervjuer som metode for datainnsamling, og utarbeidelse av intervjuguide.

3.6.1 Etablering av kontakt

Vi etablerte kontakt med casebedriften som denne studien baseres på, ved at våre veiledere satte oss i kontakt med en representant fra selskapet, som også ble vår kontaktperson. Den første kontakten med selskapet foregikk gjennom e-post, og vi avtalte raskt et møte med

kontaktpersonen hos selskapets lokaler. Dette møtet foregikk i en uformell setting hvor fokuset var at vi skulle bli bedre kjent med vedkommende og med casebedriften. Vi fikk i tillegg en kort omvisning i selskapets lokaler. I forbindelse med omvisningen fikk vi hilse på noen av de ansatte, og fikk et overblikk over hvordan teamene satt sammen og jobbet i det åpne kontorlandskapet.

Under møtet med vår kontaktperson ble vi enige om at vedkommende skulle sende oss mer informasjon om casebedriften, og at vi skulle holde kontakt for å avtale videre fremdrift, særlig med tanke på når intervjuer skulle avholdes. I etterkant av møtet fikk vi tilsendt informasjon om casebedriften over e-post, deriblant en PowerPoint-prestasjon. Vi har i tillegg hatt anledning til å klargjøre med kontaktpersonen underveis der vi har hatt spørsmål, og har fått tilsendt ytterligere informasjon. Til sammen utgjør dette studiens sekundærdata som har vært til stor hjelp i forkant av intervjuene, blant annet ved utarbeidelse av intervjuguide, men også underveis i forskningsprosessen.

Vi ønsker å trekke frem at vi under møtet med kontaktpersonen ble tilbudt å være med på å observere ansatte underveis i teamarbeidet, med hensikt å berike studiens datagrunnlag med observasjoner. Videre var den opprinnelige planen at intervjuene skulle avholdes ved selskapets lokaler. Grunnet koronasituasjonen har selskapet siden midten av mars hatt hjemmekontor, og i tråd med myndighetenes retningslinjer har det derav ikke latt seg gjøre å foreta observasjoner eller intervjuer i selskapets lokaler. Vi har imidlertid holdt kontakt med vår kontaktperson underveis i perioden, og er svært takknemlige for at casestudien har latt seg gjennomføre ved at samtlige respondenter har vært villige til å la seg intervjuer over Skype på hjemmekontor, i en ellers utfordrende situasjon.

3.6.2 Utvalg

Ifølge Saunders et al. (2016) vil det i en casestudie være hensiktsmessig å basere data-innsamlingen på et utvalg av populasjonen som anses å være relevant for studien. Utvalget vil definere hvem forskeren skal få informasjon fra, og kan foretas ved bruk av ulike teknikker. For kvalitative studier vil strategiske utvalg ifølge Thagaard (2013, s. 60) gjerne benyttes som utvelgelsesteknikk. *Strategiske utvalg* innebærer at studiens respondenter velges ut med utgangspunkt i egenskaper eller kvalifikasjoner som anses å være strategiske med hensyn til studiens forskningsspørsmål (Thagaard, 2013, s. 60). Med utgangspunkt i at denne studien bygger på en kvalitativ metode, og med et ønske om å forsikre oss om at utvalget er relevant

for studiens formål, baserer studien seg på et strategisk utvalg. Siden studien omhandler personlige og til dels nærgående tema, hvor det er ønskelig at respondentene skal dele sine erfaringer, oppfatninger og meninger omkring ledelse av agile team, har det vært nødvendig å sikre et utvalg respondenter som er villige til å delta. Vi har derfor benyttet oss av *tilgjengelighetsutvalg* som fremgangsmåte, som sikrer at utvalget består av respondenter som innehar egenskaper som er relevante for studien, og at utvelgelsen baseres på respondenter som er tilgjengelige for forskeren (Thagaard, 2013, s. 61).

For å velge ut respondenter som er tilgjengelige for studien kan det benyttes ulike metoder, herunder selv-seleksjonsmetoden og snøballmetoden. *Selv-seleksjonsmetoden* innebærer at utvalget baseres på respondenter med ønskede egenskaper eller kvalifikasjoner som selv uttrykker et ønske om å delta i studien (Saunders et al., 2016, s. 727). *Snøballmetoden* går ut på at forskeren kontakter personer med ønskede egenskaper eller kvalifikasjoner, som blir spurt om å anbefale andre personer med tilsvarende egenskaper eller kvalifikasjoner (Thagaard, 2013, s. 62). For denne studien er ingen av de ovennevnte metodene benyttet direkte, da vi fikk hjelp av vår kontaktperson til å finne aktuelle respondenter som var tilgjengelig for deltakelse. Kontaktpersonen vår formidlet opplysninger om forskningsprosjektet til aktuelle deltakere, som i samtale med kontaktpersonen senere har sagt seg villige til å delta i studien. Utvelgelseskriteriet var at respondenten har erfaring med agile metoder i selskapet eller er medlem av et agilt team. Utover dette har vår kontaktperson bidratt til at utvalget bygger på representanter både fra ledergruppen og fra de agile teamene. I tillegg innehar respondentene forskjellige roller og representerer ulike agile team i casebedriften. Formålet med en slik utvelgelse er at studien skal gi et helhetlig bilde av fenomenet som studeres. Til tross for at vi ikke har benyttet noen av utvelgelsesmetodene direkte, kan det argumenteres for at vår kontaktperson har benyttet en kombinasjon av selv-seleksjonsmetoden og snøballmetoden. Respondentene har både sagt seg villige til å delta i forskningsprosjektet basert på opplysninger formidlet av kontaktpersonen, men kontaktpersonen har også til en viss grad etterspurt deltakelse fra respondenter med gitte egenskaper og kvalifikasjoner. Videre inngår kontaktpersonen selv som en deltaker i studien.

Ifølge Thagaard (2013, s. 65) vurderes utvalgets utforming og størrelse i kvalitative studier i forhold til forskningsprosjektets analytiske formål, og antall respondenter bør ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Utvalgets størrelse er for denne studien vurdert i samråd med våre veiledere og vår kontaktperson basert på studiens tidsaspekt, ønsket

metningspunkt og tilgjengelighet i casebedriften. Utvalgets *metningspunkt* foreligger «*der studie av flere respondenter antas å ikke gi ytterligere forståelse for det fenomenet som studeres*» (Thagaard, 2013, s. 65). Utvalget i denne studien består av ni respondenter, som har resultert i tilsvarende antall semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte i casebedriften. Med utgangspunkt i et variert utvalg av respondenter som innehar ulike roller og erfaringer i casebedriften, opplevde vi at antall respondenter var tilstrekkelig for å oppnå et nyansert og helhetlig bilde relatert til ledelse av agile team i casebedriften. Vi anså dermed metningspunktet som nådd ved datainnsamlingens slutt. Nedenfor følger en tabell med oversikt over utvalget i studien. I tabellen er casebedriftens tre agile team henviset til ved bokstavene AT etterfulgt av et tall.

	Stilling	Medlem
Respondent 1	Utvikler	AT1
Respondent 2	Arkitekt	AT2
Respondent 3	Produkt	AT3
Respondent 4	Utvikler	AT3
Respondent 5	Team Lead	AT3
Respondent 6	Daglig leder (CEO)	Ledergruppe
Respondent 7	Produkt/ Leder Produktgruppe	AT2 og Ledergruppe
Respondent 8	Prosjektleder/ Hovedansvarlig for leveranser	Prosjektledelse og Ledergruppe
Respondent 9	Arkitekt/ Leder Arkitektgruppe	AT3 og Ledergruppe

Tabell 1: Oversikt over studiens utvalg.

3.6.3 Semistrukturerte intervjuer

Ifølge Yin (2014, s. 110) er intervjuer den viktigste datakilden i en casestudie. Et kvalitativt forskningsintervju foregår gjerne som en samtale mellom respondent og forsker. Ved å stille meningsfulle spørsmål i tråd med studiens hensikt og lytte til respondentens svar, er formålet med kvalitative intervjuer å oppnå dypere innsikt og forståelse omkring det fenomenet som studeres. Datainnsamling ved bruk av intervjuer kan på denne måten bidra til å innhente valide og reliable data relevante for studiens formål og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 388).

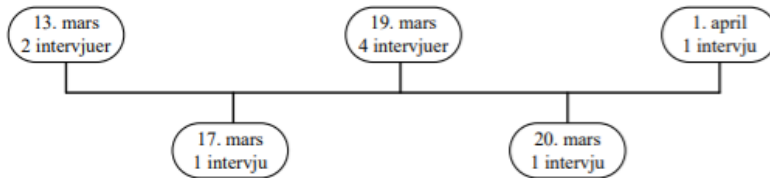
Formålet med studien og metodiske valg vil avgjøre hvilken grad av struktur som velges for intervjuene, og hovedskillet trekkes mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. *Strukturerte intervjuer* er preget av standardisering og kjennetegnes ved at forskeren stiller samtlige respondenter de samme spørsmålene i en forhåndsbestemt rekkefølge. *Ustrukturerte intervjuer* vil i motsetning anses som uformelle, hvor forskeren ønsker å utforske ett eller flere

tema med respondentene, men uten forhåndsbestemte spørsmål (Saunders et al., 2016, s. 391). Med utgangspunkt i at denne studien har en induktiv tilnærming og et eksplorerende design, har vi valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer som kombinerer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer. *Semistrukturerte intervjuer* kjennetegnes ved at forskeren på forhånd har satt opp hovedspørsmål og saker eller tema, men uten å fastlegge i detalj spørsmålsformuleringer og rekkefølgen av spørsmålene (Ryen, 2002, s. 99). Hensikten med denne studien er å oppnå dypere forståelse for, og bidra med innsikt relatert til fenomenet ledelse av agile team. Vi anså semistrukturerte intervjuer som velegnet til studiens formål da vi kunne dekke de temaene vi ønsket underveis i intervjuene, samtidig som vi fikk mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å klarere, eller åpne opp for at respondentene kunne utdype deres meninger og tanker omkring tematikken etter eget ønske. En slik grad av struktur på intervjuene ble ansett som hensiktsmessig for å gi flyt i samtalen med respondentene, og forhåpentligvis bidra til å oppnå den dybden som er ønsket for å utforske fenomenet, samt høyere datakvalitet. Når det gjelder tidsrammen for intervjuer som har til formål å utforske et tema, vil det ifølge Saunders et al. (2016, s. 414) være hensiktsmessig å sette tidsrammen slik at deltakerne får god tid til å dele sine tanker og meninger med forskeren, og intervjuene vil derav ofte vare rundt en time. Siden denne studien baseres på et variert utvalg av respondenter med ulike bakgrunn og erfaring, og det kan variere hvor mye hver enkelt deltaker ønsker å si om temaene som tas opp i intervjuet, ble tidsrammen satt til omkring 30-60 minutter.

I forbindelse med intervjuene utarbeidet vi en samtykkeerklæring, presentert i vedlegg A, basert på en veiledende mal gitt av Norsk senter for forskningsdata (NSD), publisert på deres nettside (2020). Samtykkeerklæringen inneholder informasjon om studien og respondentenes rettigheter ved samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet. I forkant av intervjuene fikk deltakerne presentert den anslåtte tidsrammen for intervjuet, og tilsendt samtykkeerklæringen. Informasjonen ble sendt til deltakerne på forhånd med hensikt om at de skulle få mulighet til å sette seg inn i studiens formål, samt hvordan vi ville behandle dataen.

Som tidligere bemerket medførte koronasituasjonen at vi ikke kunne holde intervjuer ved selskapets lokaler som planlagt, og intervjuene ble derav gjennomført over Skype. Kontaktpersonen i casebedriften hjalp oss med å sette opp tidspunkt for intervjuene, og arrangerte møtene ved å sende ut invitasjon til de respektive deltakerne og til oss via Outlook. Hjelp fra kontaktpersonen bidro til at vi kunne forsikre oss om at deltakerne hadde tid til å la seg intervju i en ellers travel arbeidshverdag. Intervjuene foregikk derfor over en periode på

nesten tre uker, hvor vi enkelte dager hadde flere intervjuer etter hverandre. Under følger en oversikt over perioden for datainnsamlingen.



Figur 2: Oversikt over periode for datainnsamling.

Før vi startet intervjuene informerte vi deltakerne om formålet med intervjuet, og at vi ville behandle dataen anonymt og konfidensielt. Vi presiserte også at det var opp til deltakeren hva vedkommende ønsket å svare på, samt at vedkommende stod fritt til å trekke seg fra intervjuet eller studien etter eget ønske. Siden samtlige deltakere satt på hjemmekontor uten tilgang til printer eller skanner, var det vanskelig for respondentene å sende signert samtykkeerklæring i forbindelse med intervjuet. Vi sørget imidlertid for å innhente muntlig samtykke, i tillegg til at flere uttrykte at de ville sende en skriftlig signert versjon av samtykkeerklæringen så snart det lot seg gjøre. Utover dette ga vi beskjed om at det var ønskelig å benytte diktafon til å ta opp intervjuet for å sikre riktig gjengivelse av informasjonen i etterkant, noe samtlige deltakere samtykket til.

Intervjuer over Skype fungerte godt til tross for at vi opplevde noen mindre og kortvarige tekniske problemer underveis. Tidsrammen ble overholdt under alle intervjuene, og respondentene uttrykte stor interesse for å bidra til studien, hvorpå flere sa seg villige til å svare på oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene ved behov. For at respondentene skulle føle seg komfortable med intervjusettingen da de satt på hjemmekontor, var det viktig for oss å la det være opp til deltakerne selv hvorvidt de ønsket å ha på videosamtale eller lydsamtale. De fleste respondentene hadde på videosamtale. Også vi hadde på videosamtale under alle intervjuene slik at deltakerne kunne se oss. Ettersom lyd kvaliteten tidvis var noe dårlig underveis i intervjuene, opplevde vi at det var fordelaktig at respondentene hadde på video slik at vi også kunne observere kroppsspråk. Muligheten til å stille avklaringsspørsmål og bruk av lydopptak underveis medførte likevel at vi anså dette som et mindre problem, og vi opplever at det ikke har gått utover meningsinnholdet i dataene.

3.6.4 Intervjuguide

Ved gjennomføring av semistrukturerte dybdeintervjuer er det ifølge Saunders et al. (2016) vanlig at forskeren benytter seg av en *intervjuguide* bestående av en liste med tema og forhåndsdefinerte spørsmål, som forskeren har til hensikt å stille respondenten underveis i intervjuet. Intervjuguiden vil ofte endres i løpet av forskningsprosessen basert på temaene som kommer frem underveis i datainnsamlingen. Under gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene bidro intervjuguidene til at vi kunne ha en viss form for struktur som sikret at vi samlet inn relevant informasjon for studiens formål, samtidig som vi kunne være fleksible underveis i intervjuene for å ha mulighet til å fange opp respondentenes perspektiver.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi to intervjuguider, hvor den ene var rettet mot medlemmer av de agile teamene i casebedriften og den andre var rettet mot medlemmer av ledergruppen. Til tross for at vi utarbeidet to intervjuguider for henholdsvis teammedlem og medlem av ledergruppen, er disse relativt like med unntak av noen tilleggsspørsmål og noe ulik vinkling på spørsmålene. Grunnen til at guidene er forholdsvis like er at vi anså flere av spørsmålene som relevante å stille både teammedlemmer og ledelsen for å belyse tematikken fra begge perspektiver. Intervjuguidene ble utviklet basert på eksisterende teori som omhandler agil samhandling og ledelse av agile team som presentert i kapittel 2 i denne utredningen, i tillegg til tilsendt informasjon fra casebedriften. Etter at vi hadde gjennomført omkring halvparten av intervjuene, foretok vi noen små justeringer av intervjuguidene relatert til tema som dukket opp underveis i de foregående intervjuene. Endringene var imidlertid ikke betydelige nok til at vi har lagt ved begge versjoner av intervjuguidene, og derfor er det de reviderte versjonene som er vedlagt i denne utredningen, se vedlegg B og C. Bruk av semistrukturerte intervjuer med mulighet til å endre intervjuguidene underveis bidro til at vi kunne fokusere på de forhold som fremstod som særlig viktige relatert til tematikken.

Thagaard (2013, s. 110) beskriver at rekkefølgen av temaer underveis i kvalitative intervjuer kan ha avgjørende betydning for hvordan intervjuet forløper, ettersom slike intervjuer gjerne behandler personlige temaer som krever at respondenten åpner seg for forskeren. Da vi utviklet intervjuguidene benyttet vi en tredelt struktur, hvor vi innledningsvis stilte respondenten oppvarmingsspørsmål som omhandlet tidligere erfaring og respondentens rolle i casebedriften. Deretter tok vi i hoveddelen sikte på å stille spørsmål relatert til den agile samhandlingen i casebedriften, ledelsen av de agile teamene, samt opplevde utfordringer relatert til agilt teamarbeid og ledelse av agile team i selskapet. Ettersom denne studien har et eksplorerende

design og en induktiv tilnærming, tilstrebet vi å stille åpne spørsmål slik at respondenten stod fritt til å dele sine synspunkter og erfaringer (Thagaard, 2013, s. 103). Vi åpnet også opp for at respondentene kunne komme med illustrerende eksempler underveis. Avslutningsvis benyttet vi avrundingspørsmål hvor respondenten fikk mulighet til å legge til forhold som kunne være av interesse for studien dersom vedkommende ønsket det. En tredelt struktur hvor intervjuet innledes med relativt nøytrale emner, for så å komme inn på mer emosjonelt ladede emner, og deretter avslutte med nøytrale emner, anses ifølge Thagaard (2013, s. 110) som fordelaktig da det kan bidra til å skape en tillitsfull atmosfære gjennom intervjuet.

3.7 Dataanalyse

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for våre metodiske valg relatert til analyse av datagrunnlaget, som ble samlet inn ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette inkluderer en beskrivelse av hvordan vi har transkribert data i etterkant av intervjuene, valg av strategi for analyse av datagrunnlaget, samt hvordan data er kodet og senere presentert.

3.7.1 Transkribering

Ifølge Saunders et al. (2016) vil kvalitative data innsamlet gjennom intervjuer ofte tas opp med diktafon, og transkribering av lydfilene i etterkant av intervjuene vil derav være en viktig del av analyseprosessen. *Transkribering* innebærer å gjengi ordrett hva respondenten uttrykte under intervjuet i skriftlig format, hvor formålet er å sikre riktig gjengivelse av informasjonen med respondentens egne ord, uten forskerens subjektive tolkninger (Saunders et al., 2016, s. 574).

For denne studien sørget vi for å transkribere samtlige intervjuer kort tid etter de ble gjennomført, slik at vi hadde intervjuene friskt i minne. Dette beskrives av Saunders et al. (2016, s. 574) som hensiktsmessig for at forskeren også skal kunne gi en indikasjon på tonen som ble brukt av respondentene i deres kommunikasjon, og ikke-verbal kommunikasjon i form av kroppsspråk. Vi tok notater underveis i intervjuene som er lagt til i transkriberingen ved bruk av parentes, eksempelvis «(bestemt)» dersom respondenten svarte med en bestemt tone. Siden intervjuene foregikk over Skype, inntraff det i enkelte situasjoner at respondenten delte egen skjerm med hensikt å vise oss det vedkommende snakket om. Der dette inntreffer i datamaterialet har vi omtalt hendelsen ved bruk av klammeparentes, eksempelvis «[respondenten deler skjerm]». Videre har vi gjennom å inkludere forskerens spørsmålsformulering og kommentarer, samt respondentenes ufullstendige setninger, nøling,

pauser, gjentakelser og latter, forsøkt å holde et høyt detaljeringsnivå på transkriberingen. I tillegg har vi i tilfeller hvor respondenten har omtalt selskapet benyttet «casebedriften», samt «han» som betegnelse for kjønn dersom respondenten har fortalt om andre personer i casebedriften. Vi har også tilstrebet å gjengi informasjonen på bokmål, slik at ikke respondentene kan gjenkjennes ved dialekt. I transkriberingen har vi videre byttet ut respondentens navn med en kode. Samtlige valg er foretatt for å overholde samtykkeerklæringen og derav sikre anonymitet i datagrunnlaget ved gjengivelse av sitater i utredningen.

Som følge av at intervjuene er foretatt over Skype, opplevde vi at lyd kvaliteten på opptakene tidvis kunne være dårlig enkelte steder i intervjuene. I tillegg kan uklarheter oppstå der det er utydelig hva respondenten har sagt, eksempelvis dersom vedkommende snakket lavt. Det tas dermed forbehold om at feil kan forekomme i transkriberingen. Vi har imidlertid tilstrebet å få en så nøyaktig transkribering som mulig ved at vi begge har deltatt i denne prosessen. I de tilfeller hvor det er usikkert hva respondenten har uttrykt, er det ved enkelte ord markert i transkriberingen som «(?)» eller ved setninger markert «(uklart)». Vi opplever likevel at uklarheter enkelte steder har inntruffet såpass få ganger at det ikke har gått utover meningsinnholdet i dataen og forståelsen som sådan. Totalt har transkriberingen av de ni intervjuene resultert i 129 A4-sider med intervjumateriale, skrevet med skriftstørrelse 12 og 1,5 i linjeavstand. Dette datagrunnlaget utgjør dermed studiens primærdata.

3.7.2 Koding og dataanalyse

For å kode og analysere datagrunnlaget til denne studien har vi valgt å benytte en tematisk analyse. Saunders et al. (2016, s. 579) definerer *tematisk analyse* som «*en generisk metode for å analysere kvalitative data, hvor formålet er å se etter tema eller mønster i datasettet ved hjelp av å kode de kvalitative dataene*». Koding av data innebærer å merke dataene ved bruk av en kode som symboliserer eller oppsummerer dataens meningsinnhold (Saunders et al., 2016, s. 712).

Vi startet analyseprosessen med å gjennomgå samtlige intervjuer flere ganger hver for oss, for å gjøre oss kjent med datagrunnlaget. Hensikten med dette var at vi skulle få et overblikk over dataene, samt gjøre oss opp meninger om hva vi opplevde som gjentakende temaer i datagrunnlaget. Vi kategoriserte derav dataene hver for oss basert på temaene vi opplevde som fremtredende, før vi sammen diskuterte og besluttet hva vi oppfattet som hovedtemaer. Til å begynne med definerte vi kategoriene: *ledelse av agile team* og *utfordringer*, som vi sorterte

dataen i henhold til. Etter hvert valgte vi imidlertid å trekke ut *autonomi og involvering* som en tredje hovedkategori, da forhold knyttet til denne kategorien var noe flere respondenter trakk frem som sentralt for den agile samhandlingen, herunder for teamenes selvstendighet og opplevde eierskap til de ulike prosjektene. Vi trakk også ut *tid og kapasitet* som en egen hovedkategori, da disse faktorene ble oppfattet å påvirke teamene, og derav hvordan ledelse av teamene foregår i praksis. I tillegg valgte vi å trekke ut *organisering* som en egen hovedkategori ettersom en del av dataen relaterte seg til aspekt omkring organisering. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 579) vil det ved bruk av en induktiv tilnærming kunne være aktuelt å modifisere forskningsspørsmålet basert på hvilke temaer som oppleves som fremtredende i dataanalysen, noe som ble gjeldende i vårt tilfelle. Etter vi hadde blitt enige om hovedkategoriene gikk vi igjen hver for oss over datagrunnlaget for å kode dataen basert på kategoriene, som i neste omgang resulterte i at kategoriene ble inndelt i flere underkategorier. Dette anså vi som hensiktsmessig for å tydeliggjøre resultatene. Underveis i prosessen benyttet vi Excel til å kode dataene basert på de definerte kategoriene og underkategoriene. Intervjusetter ble i dette arbeidet plassert i de respektive underkategoriene, med hensikt om at vi kunne bruke sitatene til å illustrere funnene i resultatkapittelet. Avslutningsvis i analyseprosessen sammenlignet vi de kodede intervjudataene for å undersøke hvorvidt respondentenes synspunkter relatert til det aktuelle temaet spriket eller trakk i samme retning. Under følger en oversikt over kodingen.



Figur 3: Oversikt over kodet datagrunnlag.

3.7.3 Presentasjon av datagrunnlag

Det analyserte datagrunnlaget presenteres som resultater under kapittel 4 i denne utredningen. Vi har valgt å strukturere resultatkapittelet slik at funn presenteres i tråd med studiens todelte

forskningsspørsmål, hvor første del av kapittelet omhandler *ledelse av de agile teamene* i casebedriften, og andre del av kapittelet omhandler *sentrale utfordringer* knyttet til ledelse av agile team. Funnene legges frem ved hjelp av kategorier og underkategorier fra dataanalysen.

Videre benyttes illustrerende intervjusiter underveis i resultatkapittelet til å underbygge funnene. Disse sitatene er oppført ved bruk av kursiv og anførselstegn på følgende måte: «*sitat*». I de tilfeller hvor vi kun bruker deler av sitater markeres dette ved hjelp av «(...)». Ved bruk av sitater har vi bevisst valgt å ikke henvise til respondentene, av hensyn til at den enkelte respondent ikke skal kunne gjenkjennes ved fremleggelse av sitatene. I de tilfeller hvor respondentens rolle kan være av interesse for meningsinnholdet i sitatene, har vi imidlertid omtalt dette i sammenheng med sitatet. Som tidligere nevnt har vi også under transkriberingen byttet ut selskapets navn med «casebedriften» og benyttet «han» som betegnelse for kjønn ved bruk av sitater. I noen tilfeller ved presentasjon av resultatene har vi lagt til ord i parentes «()» for å tydeliggjøre meningsinnholdet i sitatene, eller klammeparentes «[]» for å tydeliggjøre hvilken kontekst det er snakk om.

3.8 Kvalitetsvurdering

I dette delkapittelet vil vi foreta en kvalitetsvurdering av studien og de metoder som er benyttet til datainnsamling og dataanalyse ved å drøfte forskningens reliabilitet og validitet. En kvalitetsvurdering av forskningen er ifølge Saunders et al. (2016, s. 209) en viktig del av å formulere et godt forskningsdesign.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om hvorvidt en studie kan anses å være konsistent og repliserbar. Det vil si om en annen forsker vil oppnå de samme resultatene dersom vedkommende gjentar studien på et senere tidspunkt ved å anvende de samme metodene (Saunders et al., 2016, s. 726). Ifølge Thagaard (2013, s. 202) vil repliserbarhet være vanskelig å oppnå i kvalitative studier, ettersom kvalitative data gjerne utvikles i samarbeid mellom forsker og personer i felten. Dette støttes av Saunders et al. (2016, s. 398) som presiserer at kvalitative data innsamlet ved intervjuer reflekterer respondentenes oppfatning av virkeligheten på tidspunktet de ble innsamlet, og at oppfatningene kan endres på et senere tidspunkt som følge av komplekse og dynamiske omgivelser. Basert på en induktiv tilnærming og et eksplorerende design, ble det for denne studien ansett som fordelaktig å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer som bidrar til

fleksibilitet underveis i datainnsamlingen. Dette har blant annet muliggjort at vi kunne foreta små endringer i intervjuguiden basert på avdekket informasjon, samt stille oppfølgingsspørsmål under intervjuene og oppnå dypere innsikt relatert til de forhold som fremstod som mest interessante. Ettersom metoden for datainnsamling i studien ikke er standardisert, og respondentenes oppfatninger sjelden vil være statiske, er det trolig vanskelig å gjenskape studien på et senere tidspunkt med identiske resultater. Videre vil innsamling av data avhenge av studiens kontekst, hvor forskerens subjektive tolkninger kan ha innvirkning. Dette er forhold som taler for at reliabiliteten til studiens datagrunnlag kan være noe svekket.

Med utgangspunkt i at det er vanskelig å oppnå repliserbarhet i kvalitative studier, forklarer Thagaard (2013) imidlertid at reliabilitetsvurderingen ved slike studier dreier seg om hvorvidt forskningen kan anses å være pålitelig og tillitsvekkende. En viktig del av å sikre studiens pålitelighet og troverdighet går ut på å sørge for at de metodiske valgene gjennom forskningsprosessen kan anses som transparente og godt kommunisert. Forskeren bør derfor tilstrebe å være konkret og spesifikk i rapportering av fremgangsmåter ved innsamling og analyse av data (Thagaard, 2013, s. 202). Gjennom metodekapittelet har vi tilstrebet å gi detaljerte beskrivelser av de metodiske valgene studien bygger på, ved presentasjon av forskningens tilnærming, design, metode, strategi og studiens kontekst, datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer, samt dataanalyse ved bruk av tematisk analyse. Vi anser grundige beskrivelser i tillegg til en vurdering av studiens kvalitet som medvirkende til å skape transparens i forskningsprosessen, og kan trolig forsterke mulighetene for å gjenskape en lignende studie på et senere tidspunkt. Videre beskriver Saunders et al. (2016) at reliabiliteten ved studien kan styrkes dersom flere forskere deltar i forskningsprosjektet ved gjennomføring av intervjuer og ved analyse av datagrunnlaget. På denne måten kan det evalueres hvorvidt det foreligger enighet mellom forskerne vedrørende dataene og analysen som er foretatt. I denne studien har vi begge deltatt som forskere gjennom hele prosessen og diskutert underveis, noe som har medført at tolkninger og beslutninger foretatt i studien bygger på en enighet mellom to forskere. Samlet sett er dette forhold vi anser som styrkende for studiens reliabilitet.

Ifølge Saunders et al. (2016) finnes det flere faktorer som kan være trusler for reliabiliteten i en studie og som forskeren derav burde ta hensyn til ved gjennomføring av forskningsprosjektet, for å sikre studiens reliabilitet. Disse truslene kategoriseres i henholdsvis forskerfeil og forskerbias, samt deltakerfeil og deltakerbias. *Forskerfeil* anses som enhver faktor som kan påvirke forskerens tolkning gjennom datainnsamlingen eller under dataanalysen. Slike feil kan

eksempelvis oppstå dersom forskeren er sliten eller ikke tilstrekkelig forberedt, og derav misforstår meningsinnholdet under intervjuene (Saunders et al., 2016, s. 203). Som forberedelser til denne studien brukte vi tid på å studere tematikken omkring agil samhandling og ledelse av agile team. Dette bidro til å gi oss en teoretisk forståelse for temaet som skulle studeres, og kan medvirke til å forstå de forhold respondentene omtaler underveis i datainnsamlingen. Vi hadde ikke kjennskap til studiens utvalg på forhånd, utover informasjon om rollebeskrivelsen til respondentene, noe som potensielt kan medføre feiltolkninger. Vi har imidlertid stilt avklaringsspørsmål underveis i datainnsamlingen for å unngå uklarheter. Videre har vi tilstrebet å oppnå god kontekstuell forståelse i relasjon til casestudien, gjennom å få tilsendt informasjon fra vår kontaktperson og stille vedkommende spørsmål ved behov. For å forhindre feilaktige tolkninger av informasjonen fra datainnsamlingen brukte vi diktafon underveis i samtlige intervjuer, slik at vi kunne transkribere intervjuer i etterkant i sin helhet og sikre riktig gjengivelse av informasjon. Transkriberingen ble foretatt raskt etter intervjuene var gjennomført, helst samme dag, for å sikre at vi hadde de respektive intervjuene friskt i minne. En eventuell ulempe i vårt tilfelle kan ha vært at datainnsamlingen tidvis var intensiv ved at vi holdt flere intervjuer per dag. Dette ble gjort av hensyn til tiden casebedriften hadde til rådighet. Siden datainnsamlingen strakk seg over en periode på tre uker, hadde vi imidlertid god tid til å transkribere mellom intervjurundene. Vi opplever derfor dette som et mindre problem.

Forskerbias er enhver faktor som kan medvirke til at forskeren legger subjektive tolkninger til grunn ved innhenting og analyse av datagrunnlaget (Saunders et al., 2016, s. 203). Underveis i forskningsprosessen har vi tilstrebet å forholde oss profesjonelle og objektive, og har jevnlig diskutert egen adferd for å overholde dette. Videre har vi under datainnsamlingen tilstrebet å stille nøytrale og åpne spørsmål som gir respondenten mulighet til å uttrykke seg fritt uten at vi skal påvirke vedkommende med våre subjektive vinklinger. Vi har derfor bevisst forsøkt å unngå spørsmål som respondenten kun gir et enkelt svar på, eksempelvis «ja» eller «nei», og oppmuntret til utfyllende forklaringer. Ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis opplever vi at vi har fått respondenten til å gjøre meningsinnholdet klart, og dermed reduseres muligheten for subjektive tolkninger. Bruk av intervjusitater ved fremleggelse av resultater fra datainnsamling- og analyse kan også redusere subjektive tolkninger av meningsinnholdet. I tillegg har vi gjennom hele forskningsprosessen vært to forskere, både når det gjelder planlegging av studien, datainnsamling og -analyse. Vi opplever at å være to forskere har redusert muligheten for subjektive feiltolkninger, ved at diskusjon og enighet mellom oss har vært en forutsetning for valgene som er foretatt gjennom forskningsprosjektet. Vi har også

benyttet våre veiledere som sparringspartnere ved behov, noe som samlet sett kan bidra til å styrke studiens reliabilitet.

Deltakerfeil anses som enhver faktor som påvirker respondenten underveis i datainnsamlingen, eksempelvis tid og sted for intervju (Saunders et al., 2016, s. 203). For å sørge for at respondentene følte de hadde tid til å delta i prosjektet, ble tidspunkt for intervjuene avtalt mellom den respektive respondenten og vår kontaktperson. I tillegg ble respondentene på forhånd informert om anslått tidsbruk for intervjuene, noe som samlet kan ha bidratt til å redusere stress i en ellers travel arbeidshverdag. Deltakerfeil er imidlertid en potensiell feilkilde for denne studien, da samtlige intervjuer måtte gjennomføres over Skype som følge av koronasituasjonen. Respondentene hadde hjemmekontor, og ikke alle intervjuene lot seg gjennomføre uten forstyrrelser. Omstendighetene rundt intervjuene kan potensielt medføre distraksjoner som øker sannsynligheten for deltakerfeil. Intervjuer over Skype på hjemmekontor kan ha medført at respondentene opplevde usikkerhet rundt å uttrykke seg fritt, i frykt for at eventuelle tredjeparter kan høre hva de sier. Til tross for at intervjuene ikke foregikk ansikt til ansikt i lukkede rom ved selskapets kontorer, forsøkte vi imidlertid å skape en tillitsfull atmosfære, blant annet ved å ha på video under alle intervjuene. På en annen side kan også det å sitte hjemme og la seg intervjuet oppleves som trygt ved at respondentene ikke risikerer at kolleger eller ledere skal høre hva de sier, som i så tilfelle kan redusere sannsynligheten deltakerfeil.

Deltakerbias anses som enhver faktor som kan medvirke til at respondenten avgir ufullstendige eller feilaktige svar, eksempelvis gjennom å diktet svar eller tilbakeholde informasjon (Saunders et al., 2016, s. 203). Underveis i intervjuene forsøkte vi som nevnt å skape trygghet, slik at respondentene opplevde å kunne fortelle fritt om deres erfaringer og oppfatninger omkring tematikken ledelse av agile team. Dette gjorde vi blant annet ved å presisere at vi ville behandle informasjonen konfidensielt og anonymt, i tillegg til at respondentene på forhånd fikk presentert en samtykkeerklæring. Videre har frivillig deltakelse vært et utvalgsriterium, og samtlige respondenter har ønsket å bidra til prosjektet. Dette er forhold som kan redusere muligheten for deltakerbias. Gjennom intervjuene ble respondentene bedt om å fortelle om sensitive tema, hvor de blant annet blir spurt om å snakke om deres tanker og oppfatninger omkring ledelsen i casebedriften. I tillegg er det brukt oppfølgingsspørsmål i intervjuene, hvor respondentene kan bli bedt om å utdype mer omkring temaene de snakker om. Disse forholdene kan potensielt oppleves som ubehagelig og kan være medvirkende til at enkelte er tilbakeholdne på

informasjon, eller avgir svar de tenker ledelsen ville være enig i. Ved å presisere at dataen behandles anonymt og konfidensielt, er det imidlertid forsøkt å redusere slike potensielle problemer. Samtlige deltakere har imidlertid delt både positive og negative oppfatninger, noe som taler for at flere har delt mye informasjon.

Basert på de diskuterte forholdene vurderes studiens metoder som pålitelig, og reliabiliteten for denne studien vurderes derav samlet sett til å være tilstrekkelig.

3.8.2 Validitet

Validitet omhandler i hvilken grad datagrunnlaget måler det det er ment å måle, eller gyldigheten på datagrunnlaget (Saunders et al., 2016, s. 730). Ifølge Thagaard (2013, s. 204) kan validitetsvurderingen i kvalitative studier ta utgangspunkt i spørsmål om hvorvidt forskerens tolkninger kan anses å være gyldige i forhold til virkeligheten som studeres. For empiriske studier som undersøker sosiale fenomener baseres ofte en validitetsvurdering på tester for intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet. Yin (2014, s. 46) argumenterer imidlertid for at en vurdering av studiens interne validitet er mindre aktuell ved studier med eksplorerende design, da intern validitet bygger på hvorvidt man kan finne kausale sammenhenger i studien. Ettersom hensikten med vår eksplorerende studie er å utforske fenomenet ledelse av agile team, anser vi det som lite hensiktsmessig å vurdere kvaliteten på datagrunnlaget ved intern validitet.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funnene fra studien er generaliserbare. Vurderingen bygger på hvorvidt forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan anses å være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 205). Hensikten med denne casestudien har ikke nødvendigvis vært å trekke generaliserende konklusjoner, men å undersøke tematikken omkring ledelse av agile team med formål om å oppnå dypere forståelse, samt bidra med økt innsikt relatert til dette fenomenet. Yin (2014, s. 48) beskriver at det i en casestudie kan være utfordrende å generalisere funn som følge av at studien foregår innenfor en virkelighetsnær og spesifikk kontekst. Følgelig kan det være vanskelig å generalisere funnene fra denne studien til andre kontekstuelle forhold, og basert på et eksplorerende design med induktiv tilnærming er det heller ønskelig å generalisere funn til teori (Saunders et al., 2016, s. 147). Thagaard (2013) forklarer at siden det ved kvalitativ forskning er særlig viktig å utvikle en forståelse av de fenomenene som studeres, er det fortolkningen som gir grunnlag for overførbarhet, og ikke beskrivelser av mønstre i dataene. Vi har forsøkt å styrke den eksterne validiteten til studien

ved å være tydelige i fremleggelsen av metodene studien bygger på, og dermed forsøkt å holde forskningsprosessen transparent for utenforstående. Ifølge Thagaard (2013, s. 205) kan gjennomskiktighet bidra til å styrke studiens validitet og gi grunnlag for gjenkjennelse av de forhold og tolkninger som beskrives. Ved at vi i denne studien tilstreber å gi tydelige beskrivelser av kontekstuelle forhold, kan det trolig bidra til å gjøre det lettere for leseren å vurdere hvorvidt deres situasjon er sammenlignbar, og derav avgjøre om funnene potensielt kan være overførbare. Dette er forhold som kan bidra til å styrke den eksterne validiteten.

Videre er utvalget studien baseres på sentralt i diskusjonen om overførbarhet (Thagaard, 2013, s. 212). Utvalget for denne studien består av respondenter som innehar ulike roller i casebedriften, i tillegg til at teammedlemmene inngår i ulike team. Variasjon innad i utvalget bidrar til å belyse tematikken omkring ledelse av agile team fra ulike perspektiv, som kan være et moment som bidrar til å styrke den eksterne validiteten. Hvorvidt funn kan anses å være overførbare til andre situasjoner kan også ifølge Thagaard (2013) avhenge av organisasjonsspesifikke faktorer. Slike faktorer kan påvirke funnene, og kan ha betydning for under hvilke kontekstuelle forhold tolkningene er overførbare. På tidspunktet for datainnsamlingen hadde casebedriften nylig etablert en ledergruppe for selskapet, og hadde et pågående organiseringsprosjekt. Selskapet hadde derav mye fokus på hvordan de ønsket å organisere seg, samt hvordan de skulle definere de agile teamene i utviklingsavdelingen. Dette er forhold som kan ha påvirket respondentenes oppfatninger av hvordan ledelsen av de agile teamene foregår i dag. Samlet sett medfører slike forhold at det kan være vanskelig å trekke generaliserende konklusjoner for studien. Vi mener likevel at studien kan bidra med økt forståelse og innsikt omkring ledelse av agile team.

Begrepsvaliditet innebærer ifølge Ghauri og Grønhaug (2010, s. 81) i hvilken grad operasjonalisering av begreper måler konseptene den har til hensikt å måle. Yin (2014, s. 46) forklarer at begrepsvaliditet kan være spesielt utfordrende å oppnå i casestudier, og understreker viktigheten av at det under datainnsamlingen klargjøres hva som menes med begreper, for å unngå at forskerens subjektive vurderinger legges til grunn i datainnsamlingen. Vi har gjennom datainnsamlingen vært bevisste på denne utfordringen, og har blant annet forsøkt å håndtere situasjonen ved å stille respondentene spørsmål om hva de forbinder med ulike begreper. Samtlige respondenter har blitt spurt om å fortelle hva de legger i begrepet agil, slik at vi kan få en indikasjon på hvorvidt respondentene er av samme oppfatning. I situasjoner hvor noe har fremstått som uklart i respondentenes svar, har vi stilt oppfølgingsspørsmål og bedt dem avklare

hva de mener, eller bedt dem utdype deres synspunkter ytterligere. Dersom noe har fremstått som uklart fra vår side overfor respondenten, eller vedkommende har bedt oss om å klargjøre hva vi mener med spørsmålene, har vi tilstrebet å forklare begreper underveis i intervjuene. Ved tilfeller hvor vi opplevde at spørsmål kunne misforstås av respondentene tok vi dette til etterretning og forsøkte å tydeliggjøre spørsmålsformuleringen.

Basert diskusjonen overfor vurderes studiens validitet samlet sett til å være tilfredsstillende.

3.9 Etikk

Forskningsetikk handler ifølge Saunders et al. (2016, s. 726) om «*forskeres standarder for atferd, samt rettighetene til deltakere og andre som blir berørt av forskningen*». I studier som baseres på datainnsamling gjennom menneskelig interaksjon, er det særlig viktig å være oppmerksom på etiske aspekter for å beskytte deltakerne og ivareta deres interesser (Yin, 2014, s. 78). Som forskere har vi derav både ved planlegging og gjennomføring av denne studien tilstrebet å ta valg som sikrer god forskningsetikk, og vi vil i det følgende gi en beskrivelse av hvordan vi har opptrådt i tråd med etiske retningslinjer.

Siden denne casestudien baseres på datainnsamling ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer, behandler studien opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til deltakerne i prosjektet, og som forskere må vi derav ta gjeldende forhåndsregler. Med utgangspunkt i at studien behandler personopplysninger og Norges Handelshøyskole har avtale med Norsk senter for forskningsdata (NSD), ble prosjektet tidlig i prosessen innmeldt til NSD og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer at studien er i tråd med gjeldende lover og regler for behandling av personopplysninger. Vi utarbeidet samtykkeerklæring med informasjon om studien, behandling av data, samt deltakernes rettigheter i tråd med mal gitt av NSD. Samtykkeerklæringen ble sendt til samtlige respondenter i forkant av intervjuene. Videre er all form for data behandlet i denne studien, som transkripsjoner og signerte samtykkeerklæringer med respondentenes navn og kontaktopplysninger, oppbevart på passordbeskyttede datamaskiner. For å ivareta respondentenes personvern har vi videre oppbevart kodene hver respondent har fått tildelt i transkripsjonen fysisk, slik at eventuelle uvedkommende ikke skal kunne knytte informasjon i datagrunnlaget opp mot respondentene.

Videre har vi under datainnsamlingen vært oppmerksomme på å ivareta moralske prinsipper om respekt for menneskers privatliv, anonymitet og deres rett til frivillig deltakelse i forskningsprosjektet (Thagaard, 2013, s. 67). Data for denne studien er innhentet over e-post og innsamlet ved bruk av intervjuer foretatt ved hjelp av Skype. Vi har derav ikke hatt mulighet til å møte respondentene fysisk ansikt til ansikt. Gjennom hele forskningsprosessen har vi imidlertid tilstrebet å ivareta menneskeverd ved å opptre imøtekommande og utvise respekt overfor respondentene. Gjennom Skype-intervjuene har vi forsøkt å skape en trygg atmosfære ved å bruke video i alle intervjuer, men likevel respektert respondenter som ikke selv har ønsket å bruke video. Vi har også gjort samtlige respondenter oppmerksomme på at deltakelse i studien er frivillig, og at de til enhver tid kan trekke sitt samtykke om deltakelse uten negative konsekvenser. Dessuten har vi presisert at respondentene vil behandles anonymt, og at all data behandles konfidensielt for å sikre at informasjonen ikke kan spores tilbake til den enkelte respondent. I tillegg har vi gjort deltakerne oppmerksom på at det ikke er nødvendig å avgi svar på spørsmål hvor respondenten ikke ønsker dette. Samtlige respondenter avga muntlig samtykke til å la seg intervju i forkant av intervjuet. Som følge av at respondentene har hatt hjemmekontor i forbindelse med koronasituasjonen, har det variert når vi har fått tilsendt skriftlig samtykke. Vi fikk imidlertid tilsendt alle skriftlige samtykker innen fristen for innlevering av prosjektet.

Ghuri og Grønhaug (2010, s. 20) presiserer at forskere har et moralsk ansvar for å forklare og finne svar på deres forskningsspørsmål på en ærlig og nøyaktig måte, som deriblant innebærer å påpeke styrker og svakheter ved studiens metoder og resultatenes pålitelighet. Ved å fremlegge detaljerte beskrivelser av de metoder som er benyttet, i tillegg til å foreta en kvalitetsvurdering av studien, har vi forsøkt å ivareta dette ansvaret. Videre presiserer Thagaard (2013, s. 25) viktigheten av å ha god henvisningsskikk underveis i prosjektet gjennom å gi nøyaktige kildehenvisninger til litteratur som benyttes. Dette er et aspekt vi har tilstrebet å innfri gjennomgående i denne utredningen ved bruk av detaljerte kildehenvisninger. Ved henvisning til sitater, begrepsdefinisjoner eller spesifikke utdrag i litteraturen oppgis derav forfatter, årstall og sidetall, og ved henvisning til generelle betraktninger oppgis forfatter og årstall (Thagaard, 2013, s. 25).

Studien inngår som en del av forskningsprosjektet FOCUS ved NHH, og andre forskere i FOCUS-programmet vil derav ha tilgang til de anonymiserte dataene. Denne informasjonen er spesifisert i samtykkeerklæringen som deltakerne har signert. Samtlige forskere er imidlertid

underlagt taushetsplikt. Som representanter for vår utdanningsinstitusjon har vi gjennomgående i prosjektet tilstrebet å opptre profesjonelt og imøtekommende overfor alle involverte parter, uten å være påtrengende. Vi er takknemlige for muligheten til å representere FOCUS-programmet og NHH, samt for samarbeidet med casebedriften.

4 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra datainnsamlingen og dataanalysen. Resultatene legges frem med utgangspunkt i studiens todelte forskningsspørsmål, hvor første del av kapittelet tar sikte på å beskrive hvordan ledelse av agile team foregår i casebedriften i dag. Dette innebærer en beskrivelse av hvordan ledelsen tilrettelegger for agil samhandling med fokus på hvordan rammene for de agile teamene foreligger. I andre del av kapittelet vil vi utdype sentrale utfordringer relatert til ledelse av agile team i casebedriften. Som en del av disse utfordringene presenteres tids- og kapasitetsbegrensninger som teamene kontinuerlig forholder seg til, og som derav anses å påvirke både den agile samhandlingen og ledelsen av de agile teamene. Videre inkluderer utfordringene ulike oppfatninger knyttet til agile team i casebedriften, organisering med en operativ ledelse, uklare roller, og kultur og samarbeid. Ved fremleggelse av resultatene vil vi benytte intervjuer til å underbygge funnene.

4.1 Ledelse av agile team i casebedriften

I dette delkapittelet vil vi besvare første del av forskningsspørsmålet, om hvordan ledelse av agile team foregår. Siden flere respondenter har trukket frem definerte rammer for agil samhandling som et sentralt aspekt ved ledelse av agile team, vil vi forklare hvordan ledelsen i casebedriften tilrettelegger for agil samhandling basert på hvordan rammene foreligger i utviklingsavdelingen på nåværende tidspunkt. Med utgangspunkt i dataene er det særlig fem forhold som fremstår som sentrale. For det første gjelder dette hvordan de *agile teamene* er sammensatt og hvilke *målsettinger* de jobber etter. For det andre fremstår forhold relatert til *teamenes autonomi og involvering* som sentralt for hvordan teamene jobber, og hvorvidt de identifiserer seg med prosjektene de jobber med og tar ansvar for disse. I tillegg fremgår det av dataene at det er nødvendig med et godt tilrettelagt *fysisk miljø* for at teamene skal kunne jobbe effektivt. Endelig anses mekanismer for *kommunikasjon og koordinering* innad og på tvers av team som viktig for hvordan samhandlingen foregår. I de følgende underkapitlene vil vi se nærmere på disse fem forholdene.

4.1.1 Agile team i casebedriften

De tre agile teamene i casebedriftens utviklingsavdeling fremstår per i dag som relativt godt definerte og stabile. Med dette mener vi at det er klart fastsatt hvilke medlemmer som tilhører hvert team, hvilke produktområder hvert team jobber med, og at sammensetningen i teamene har vært nokså stabil etter at teamene ble etablert. Flere respondenter trekker frem stabilitet i teamene som et positivt aspekt for den agile samhandlingen i casebedriften: *«(...) jeg merker at det det viktigste for vår del, som gjør at i alle fall vårt team nå har klart å gjøre det ganske bra, er stort sett at teamet faktisk er teamet»*. Fordelen ved stabilitet i teamene underbygges blant annet ved at teamene opplever det som lettere å prioritere og love ting utad når de har oversikt over hvilke ressurser teamet har tilgjengelig til enhver tid. I tillegg oppleves det å ha tydelig definerte ansvarsområder som positivt og lettere å forholde seg til: *«(...) det har vært mye mer behagelig å jobbe i teamene fordi vi har alltid visst at ja, det er de fem utviklerne du har. De har et veldig tydelig definert område da. Det er lettere å forholde seg til»*.

Når det gjelder selskapets produktområder, jobber to av teamene primært med privatmarked (PM) og det tredje teamet jobber med bedriftsmarked (BM). Definerte ansvarsområder oppleves som positivt, særlig ved at teamet kan rette fokus mot ett område: *«Det fungerer veldig bra og at teamet har ett fokus»*. For de to teamene som jobber med PM-produktet til selskapet, vil ledelsen jobbe med å definere produktet på dette området inn i tydeligere domener, slik at de to teamene skal få større eierskap til hvert sitt fagområde.

Til tross for at teamene fremstår som stabile i sammensetning, kan det bemerkes at ledelsen til tider har sett seg nødt til å omrokere ressurser internt der det har vært behov for det. Dette er noe selskapet blant annet har måttet gjøre den siste tiden, hvor de har vært presset på leveranser og teamene har hatt behov for flere ressurser. Slike prioriteringer beskrives som tøffe for ledelsen, da det er vanskelig å sørge for at alle team blir fornøyd. Et viktig aspekt for selskapet ved å gå over til en agil teamstruktur har vært at teamene skal være stabile, og det trekkes derfor frem at omrokering på tvers av team er noe som ikke er ønskelig fra ledelsens side: *«Det er noe vi ikke ønsker å gjøre i det hele tatt, det er noe som vi i en ideell verden aldri hadde gjort»*.

Da de agile teamene ble etablert i casebedriften, var det ønskelig at teamene skulle bestå av roller som til sammen dekket kompetansen som var nødvendig for å levere den overordnede utviklingsprosessen, slik at teamene opplevde lite forstyrrelser fra utsiden:

«(...) det som er viktig for at vi ønsket å organisere oss sånn, var at alle stakeholderne skulle være innad i teamet. Det skulle være lite forstyrrelser fra utsiden av teamet, men sånn er det nok ikke helt blitt enda. Det er fremdeles noen interessenter fra utsiden av teamene som maser og trykker inn mot teamet».

Med interessenter fra utsiden av teamene henvises det fortrinnsvis til salgsfunksjonen og prosjektledelsesfunksjonen, som er involvert med både selskapets kunder og med teamene. Da teamene ble sammensatt tok selskapet utgangspunkt i rollene som allerede var definert i selskapet, som ble satt sammen til tre agile team. I dag består hvert team av rollene *Team Lead*, *Produkt*, *Utvikler*, *Tester* og *Arkitekt*. Det virker å være en enighet blant flere respondenter om at teamene er i stand til å løse de fleste oppgaver som kommer inn internt med de rollene hvert team består av i dag: *«(...) teamet skal egentlig være i stand til å ta alle slags oppgaver»*. I likhet med uttalelsen fra den ene respondenten angående utenforliggende forstyrrelser, har andre respondenter presisert at det fremdeles foreligger noen avhengigheter utenfor teamene: *«Vi har noen avhengigheter da, utenfor teamet, og det er nok noe vi kunne løst innad i teamene også, men foreløpig er det praktisk at det er sånn (...)»*.

Selv om det er en enighet blant flere respondenter om at teamene i utgangspunktet har de ressursene som er nødvendig for å gjennomføre utviklingsprosessen overordnet sett, og det foreløpig har vært praktisk å la enkelte ressurser ligge utenfor teamene, trekkes det eksempelvis frem at teamene med fordel kunne ha hatt en egen rolle rettet mot brukeropplevelsen, en såkalt *UX-ressurs* på teamet:

«(...) Tidligere har den rollen vært tatt litt sånn av de som, ja litt forskjellige andre roller i teamet da, som Produkt og Utviklere, eller eksterne ressurser da, som på en måte har vært delt mellom teamene. Og jeg tror, ja, dette med fullstendige team, vi er ikke helt ferdige da, men vi har kommet godt i gang med alt det som et team trenger».

Begrunnelsen for ønske om en egendefinert UX-ressurs internt på hvert team, er deriblant at det vil kunne bidra til at teamene raskere kan ta avgjørelser dersom de har mer kunnskap om brukeropplevelse internt i teamet. Til tross for at enkelte avgjørelser med fordel kunne blitt tatt raskere dersom teamet hadde færre avhengigheter utenfor teamene, synes det jevnt over å være en felles oppfatning om at ledelsen har vært flinke til å tilrettelegge for at teamene har de nødvendige ressursene tilgjengelig for å oppnå effektive arbeidsprosesser: *«(...) for å jobbe*

effektivt må det være minst mulig hindringer. Det synes jeg casebedriften er veldig flink på. Alle beslutninger kan tas i rommet». Med utgangspunkt i dette oppleves det av respondenten at teamene har relativt stor selvstendighet hva gjelder å ta beslutninger relatert til eget produktområde.

4.1.2 Målsetting

De tre utviklingsteamene i casebedriften har i dag ansvar for å levere produkter av høy kvalitet til selskapets kunder. Flertallet av studiens respondenter har i den forbindelse trukket frem definerte målsettinger som viktig for teamenes prestasjoner. Slik situasjonen foreligger i dag, fremstår teamene som leveransestyrte. Med dette menes det at teamenes arbeidsprosesser baseres på hva som skal leveres til kunden, og det er leveransene innenfor tidslinjen som selskapet har avtalt med kunden som virker å være den eneste definerte målsetting teamene jobber etter. Ledergruppen jobber imidlertid per dags dato med å utarbeide en strategi og definere målsettinger for selskapet. Hensikten med dette er blant annet å sørge for at teamene jobber i tråd med selskapets overordnede mål og strategi. Frem til nå har det vært opp til teamene å sette sine egne delmål utover de arbeidsoppgavene de har fått tildelt i tilknytning til prosjekter:

«(...) ledergruppen holder på å utarbeide en strategi for selskapet som underbygges av noen målsettinger som vi må oppnå for å lykkes da. Og der har vi utfordret teamene til å komme opp med noe, med hva disse målene kan være da. Og om de kan finne mål som er målbare da, og som vi hele tiden kan følge utviklingen til. Men dette er egentlig pågående arbeid, så frem til nå har det vært veldig opp til teamet da, hvilke mål de har. Men altså hvis du tenker mål, de har jo prosjekter som skal leveres som også vil være et mål da. Sånn som teamene har hele tiden, det er veldig greit å se om de når målene sine med om prosjektene går i havn. Men vi ønsker å få litt mer visuelle mål da, som vi hele tiden, som teamet kan jobbe mot».

Selv om selskapet jobber med agile team og det hittil har vært opp til teamene å sette seg delmål ut fra prosjektene de jobber med, er det tydelig at flere av de ansatte i selskapet har uttrykt et ønske om at ledelsen skal komme frem med en strategisk retning for teamene. Dette anses som nødvendig for at teamene skal vite at de jobber i riktig retning: *«(...) teamene trenger mål. De må jo vite at de jobber... uansett hvor agile de er. De vil ha forståelse for at de jobber mot riktig mål. Også må ledelsen tydelig definere målet».* Klart definerte målsettinger trekkes også frem

som nødvendig for at teamene skal vite hva som forventes av dem og hvor de skal utvikle seg: *«(...) ledergruppen må og sette tydelige mål for selskapet, sånn at det er klart hvor teamene skal utvikle seg, hvor er det de skal gå, hva er det som forventes av dem».*

Når det gjelder detaljeringsnivå på målsettingene oppleves det at det vil variere fra team til team, hvor noen trenger tydeligere rammer fra ledelsen, og andre er tilpasningsdyktige og mer selvstendige. Det er imidlertid enighet blant respondentene om at teamene på nåværende tidspunkt mangler overordnede strategiske målsettinger å strekke seg etter, og at ledelsen burde komme frem med dette. Dette presiseres blant annet av en respondent fra ledelsen:

«(...) jeg tenker at ledelsen bør ta et ansvar for å sikre at de overordnede målene for selskapet og retning er på plass. Så blir det opp til teamene og se ut ifra de oppgavene de har, hvordan de kan sette seg mål og delmål, som bidrar til at selskapet når sine overordnede mål. Så jeg tenker det er en todeling der».

Det virker dermed som om det foreligger en forventning om at en tydelig strategisk retning for selskapet gitt av ledelsen vil bidra til at teamene kan oppleves som mer målstyrte. Dette innebærer at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger å strekke seg etter, basert på strategiske retningslinjer, utover mål i tilknytning prosjektene de har fått tildelt. Målsettingene teamene jobber etter på nåværende tidspunkt preges ofte av å være et stressmoment heller enn å være motiverende og noe de skal strekke seg etter: *«(...) målene i seg selv er jo litt sånn der, at du sitter og kjenner litt på stresset. At det ikke... det er mer det, enn at sånn yes, kom igjen, dette skal vi, vi skal der liksom... det er mer sånn shit dette må være ferdig om to uker».* Videre trekkes manglende strategiske målsettinger frem som litt forvirrende for teamet, ved at det kan være vanskelig å vite hva teamet skal ta fatt på når de er ferdige med en leveranse: *«Det har vært greit på mitt team fordi vi har hatt dette lange målet. Men nå når vi blir ferdig med dette prosjektet nå, så er det plutselig ikke helt tydelig igjen hva du skal ta fatt på».*

4.1.3 Teamenes autonomi og involvering

Gjennom å organisere seg med agile team i utviklingsavdelingen har casebedriften vært opptatt av at teamene skal etablere tydelig eierskap til leveransene de jobber med. Begrunnelsen for dette er at casebedriften håper at et ende-til-ende-perspektiv på utviklingsarbeidet i teamene vil bidra til å sikre teamenes motivasjon, at arbeidet drives i riktig retning, samt at teamene tar ansvar for egne arbeidsprosesser og leveranser. En sentral del av å tilrettelegge for dette

beskrives av en respondent som å sørge for at teamene får støtte og nødvendig tillit fra ledelsen: *«(...) jeg tror det er veldig viktig at ledelsen må gi teamene tillit, og det er på en måte eneste måten å... ved å gi tillit tar folk ansvar, da tar folkene ansvar. Så det går mye på å bare tilrettelegge for at alle føler ledelsen har troen på den enkelte og teamet, og backe teamet da».*

Utover å gi teamene tillit, trekker flere respondenter frem at det er viktig at teamenes autonomi er tydelig rammet inn. Med dette menes det at det må være klart for teamene innenfor hvilke områder de selv står fritt til å bestemme hvordan de skal handle, og hvor de må forhøre seg med andre utenfor teamet. Noen av respondentene opplever at casebedriften har kommet godt i gang med dette arbeidet rundt de agile teamene, men det er fremdeles behov for å klargjøre teamenes autonomi, noe en leder presiserer: *«Vi har kommet et stykke med autonome team. Men vi har ikke rammet det veldig tydelig inn sånn at det er gode forventninger til både teamet og for ledergruppen hvor grensene går mellom... altså hvor langt autonomien strekker seg».*

Til tross for at det fremdeles er behov for å tydeliggjøre innenfor hvilke områder teamene kan fatte selvstendige beslutninger, tyder funnene på at det er en felles oppfatning blant samtlige respondenter om hvordan autonomien foreligger i dag. Teamene beskrives av respondentene som ganske selvstendige, og det er lite involvering fra ledelsen i teamenes daglige arbeidsprosesser: *«(...) teamene kjører på en måte sine prosesser veldig selvstendig sånn som det er nå».* Ledelsen involverer seg hovedsakelig i teamene når det gjelder å tildele prosjekter og arbeidsoppgaver til teamene: *«Jeg føler egentlig at teamene i ganske liten grad ledes hvis det, altså, det er, teamene er selvgående. Det er på en måte det å bestemme hva teamene skal jobbe med som kanskje kommer fra ledelsen da. Men bortsett fra dette er teamene selvgående».* Det understrekes at når teamene har fått tildelt oppgaver, står de hovedsakelig fritt til å bestemme hvordan de ønsker å jobbe:

«(...) jeg tror nok at det er riktig å si at når vi på en måte har gitt en retning, og teamene har påtatt seg noen oppgaver, så er de egentlig veldig selvstendige på en måte sånn sett, i å finne løsninger da, og sørge for at de på en måte totalt sett kan bli bedre».

Denne oppfatningen deles med flere respondenter, både representanter fra ledergruppen og fra teamene, hvor det trekkes frem at ledelsen er tilgjengelig for teamene ved behov. Noen ganger kommer representanter fra ledelsen innom for å stille spørsmål eller observere teamene i deres arbeid, men ledelsen dikterer i liten grad hvordan teamene skal løse sine arbeidsoppgaver. Dette

presiseres blant annet av en respondent som synes dagens situasjon fungerer, hvor teamene får frihet til å bestemme sine egne arbeidsprosesser uten en aktivt inngripende ledelse som tar styringen: *«Jeg synes det fungerer sånn som det er i dag. Der ledelsen er tilgjengelig, og dem deltar om dem ønsker det, men dem ikke har en aktivt styrende rolle i teamet».*

Med utgangspunkt i disse oppfatningene, virker det som flere respondenter opplever at ledelsen er flinke til å slippe taket og vise teamene tillit ved å gi dem frihet til å bestemme hvordan de ønsker å jobbe på ulike prosjekter og andre arbeidsoppgaver som har blitt allokert til teamene. På nåværende tidspunkt virker det imidlertid som respondentene opplever at teamenes autonomi til en viss grad er betinget av prosjektenes rammer: *«(...) når det er forvidt på en måte det de (kundene) trenger, hvorfor og når, så er det jo gjerne teamene da, sånn som de jobber, som er litt mer autonome i forhold til å legge planer og gjennomføre dette (prosjektet)».* Med dette menes det at når selskapet har påtatt seg et oppdrag, og de i dialog med kunden har fastsatt forventninger til prosjektets leveranse, får teamene frihet til å bestemme hvordan de skal gå frem for å levere prosjektet innenfor rammene som er avtalt med kunden. Ledelsen stiller altså tydelige krav til prosjektet basert på det overordnede leveranseløpet som er avtalt med kunden. Som flere av respondentene har presisert, er det naturlig at teamene ikke kan avvike fra forventningene kunden stiller til brukeropplevelsen, da kunden forholder seg til leveransen som er avtalt med selskapet. Videre har respondentene en tydelig forståelse og forventning om at teamenes autonomi må være rammet inn:

«(...) jeg tror ikke det er tenkt at teamene i utgangspunktet skal kjøre hele showet fra start, for vi er helt avhengige av at ting henger sammen på tvers. Og da må det [rammene vedrørende beslutninger] på en måte settes på et høyere nivå enn i teamet».

En av respondentene beskriver autonomien til teamene som forskjellig ut fra hvilken fase det er snakk om: *«(...) autonomien blir jo forskjellig ut fra hvilken fase man er i (...)».* Med fase henvises det til de ulike prosessene i selskapet, eksempelvis salgsprosessen som i stor grad styres av funksjoner utenfor de agile teamene, eller utviklingsarbeidet som skjer innad i teamene. Den samme respondenten omtaler videre utviklingsarbeidet som den prosessen eller fasen hvor teamene har størst autonomi:

«(...) vi kan begynne på nytt [forklarer teamenes autonomi] med utviklingsarbeidet, for det er der vi er best på autonomien nå kanskje. Og da handler det om, når man da skal

utvikle dette, står teamet fritt til å velge hvilken rekkefølge man skal gjøre det i, hvilke tekniske løsninger velger vi, og hvilke funksjonelle løsninger velger vi».

Denne oppfatningen underbygger hva som tidligere er trukket frem om at teamene opplever å få stor frihet innenfor rammene av prosjektene. Når det imidlertid gjelder å definere rammene for prosjektene, altså målet for de ulike leveransene, oppfattes det av flere respondenter at det er noe som i stor grad blir gjort i salgsprosessen og ved annen kundedialog før teamet som helhet involveres i prosjektet:

«(...) I utgangspunktet så får jo, innenfor prosjektrammene, så får jo teamene velge og beslutte for seg selv. Men jeg tror mye stopper hos Produkt da. At teamet, vel Produkt er en del av team og, men det er jo mye som allerede er bestemt av Produkt før saken havner hos teamet. Så sånn ren hva skal vi lage beslutningsmyndighet, så ligger det på en måte i salgsprosessen før vi begynner å utvikle, hva er det vi skal lage. Men myndigheten til å velge hvordan du skal gå frem, er jo i utgangspunktet teamet som velger. Det og skjer jo i konsultasjon med hele selskapet igjen».

I forlengelsen av arbeidet med at teamene skal etablere eierskap til leveransene de jobber med, har det vært et ønske både fra aktører i teamene og fra ledelsen om at teamene skal involveres tidligere i prosessene med kunden før prosjektet tildeles teamet:

«Det er et viktig mål for oss at, altså i en optimal verden så ønsker vi egentlig at teamene skal være med i salgsarbeidet ut mot kundene. Det forutsetter at teamene er stabile og jobber, og har sine domener kan vi si da, som de jobber med. Det er de (teamene) som kjenner de (kundene) best og er best egnet til å kunne ta dialogen med kundene».

Med dette som utgangspunkt oppfordret ledelsen utenforliggende funksjoner som salg og prosjektledelse til å involvere teamene på et tidligere tidspunkt enn hva som var blitt gjort tidligere, da de agile teamene ble definert. Slik situasjonen foreligger i dag er det enighet blant respondentene om at casebedriften har blitt flinkere til å involvere teamene på et tidligere tidspunkt med kunden. Enkelte respondenter trekker frem at tidligere involvering kan bidra til at teamene opplever større autonomi ved at de kan være med på å definere prosjektets rammer i samsvar med kundene: *«(...) hvis man (teamet) da er involvert i den prosessen og, så kan man*

få litt autonomi i hvordan, altså hvilke prioriteringer man gjør sammen med kunden på hva som skal være i scope og utenfor scope på prosjektet».

Det er imidlertid ikke alle ansatte som opplever dagens situasjon som ideell med hensyn til tidspunktet for teamenes involvering. Delte meninger om dette preges trolig av at respondentene innehar ulike roller i selskapet og i teamene, men også ulike erfaringer, som samlet sett medfører at respondentene har ulike referanserammer. Enkelte respondenter presiserer at rollene som på sett og vis representerer teamene utad, fortrinnsvis Team Lead og Produkt, gjerne er mer involvert hva gjelder fordeling av prosjekter til team, og i å foreta prioriteringer med kundene. For disse ressursene kan involveringen derav oppfattes som tilfredsstillende slik situasjonen foreligger i dag: «(...) *Det er lettere å være fornøyd når du får lov å være med å bestemme ting og blir hørt*». Dersom man skal se på teamene som helhet, er oppfatningen av involveringen noe annerledes:

«Jeg tror at de (teamene) er selvstendige når de kan velge arkitektur, når de kan velge verktøy, når de kan velge hvordan de samhandler inni teamene, og hvordan arbeidet blir fordelt mellom dem og sånne ting. (...) Men hvilke typer oppgaver ligger utenfor teamene dessverre».

En annen respondent uttrykker at casebedriften til en viss grad har blitt flinkere til å involvere teamene i fordeling av arbeidsoppgaver og utforming av prosjekter, men at de fremdeles er preget av tidligere praksis: «(...) *jeg tror fremdeles de (eksterne funksjoner) er litt sånn stuck i litt gamle vaner, at det ble gjort veldig mye før teamet ble involvert. Kanskje litt fordi rammene ikke har satt seg helt heller for teamene*».

Videre trekkes Utviklerne frem som en ressurs på teamene som kan dra fordeler av å bli mer involvert i kundedialog, da kommunikasjonen mellom utviklerne og kunden hovedsakelig foregår gjennom teamets produktressurs på nåværende tidspunkt. Denne betraktningen begrunnes med at det vil være mer virkningsfullt for utviklerne å høre direkte fra kunden hva som forventes av leveransen, og at det kan styrke forståelsen utviklerne har for hva som skal produseres: «(...) *Jeg tror at det er mange (utviklere) der som er mer misfornøyd, eller sitter med en sånn følelse at jeg vil være med mer, jeg vil snakke med kunden. Det og er veldig individuelt da*».

Ønsket om at teamene skal involveres mer enn hva som oppfattes som selskapets praksis i dag, er ikke bare relatert til utforming og fordeling av prosjekter og arbeidsoppgaver, men også andre prioriteringer som foretas av ledelsen, eksempelvis ressursfordeling. Enkelte respondenter anser mer involvering av teamene som viktig for at de skal føle eierskap til prosessene, og for at de skal lykkes med å være agile:

«Jeg tror at de agile teamene skal være autonome så lenge det lar seg gjøre. Så det betyr at, jeg syns at de agile teamene skulle ha litt mer ansvar til å bestemme selv rundt en del ting. Men per i dag så blir disse tingene bestemt utenfor teamet. Også blir det lagt til teamet til å implementere. Og det synes jeg er feil, for da får du fremdeles en hand-out, og litt den fossefall-thinking, ikke agile-thinking. Og at man får et oppdrag også skal man fullføre det... og da mister man eierskap til løsningen, eller til å finne løsningen på problemstillingen».

4.1.4 Fysisk miljø

Samtlige av studiens respondenter har trukket frem det fysiske miljøet i casebedriften som en sentral faktor når det gjelder å tilrettelegge for den agile samhandlingen blant utviklingsteamene i selskapet. Funnene fra dataanalysen tilsier at det fysiske miljøet fremstår som godt tilrettelagt for samhandlingen slik det foreligger på nåværende tidspunkt.

Casebedriften har i dag organisert det fysiske miljøet slik at alle teamene sitter sammen i åpent kontorlandskap. Det innebærer at medlemmene i hvert av de tre teamene er plassert samlet, slik at det respektive teamet har sine teammedlemmer i umiddelbar nærhet. I tillegg til å sørge for at teamene sitter sammen, oppfordres teamene til å ta i bruk møterommene som er tilgjengelig i selskapets lokaler for å samhandle i teamet. Til tross for at ingen av respondentene har kommentert det åpne kontorlandskapet som negativt, beskriver noen respondenter at teamene ideelt sett skulle hatt sine egne teamrom, ettersom møterommene ikke er tilgjengelige for hvert av teamene til enhver tid:

«(...) ideelt sett skulle alle teamene hatt hvert sitt rom da, teamrom som de jobber i, men dette lot seg ikke gjøre, så vi har plassert alle i et team sammen. Så er det jo det å oppfordre dem til å bruke møterom selv om de ikke kan ha de fast da, men i stor grad å sitte samlet å jobbe med ting, tett på (...)».

Underveis i arbeidshverdagen benytter teammedlemmene Slack som verktøy til å gi hverandre kortere beskjeder og for å kommunisere underveis i arbeidet. Dette verktøyet fungerer godt supplert med den fysiske nærheten teammedlemmene har, som gjør at det ifølge respondentene er uproblematisk å få hjelp eller å diskutere løsninger med andre ved behov. At teamene sitter samlet oppleves som positivt, ettersom mye av samhandlingen internt i teamene baseres på at det kan foretas avklaringer fortløpende: *«(...) også er det på en måte avklaring over pulten i veldig stor grad»*. Selv om respondentene forklarer at god struktur på arbeidshverdagen og bruk av kommunikasjonsverktøy fungerer fint, opplever noen respondenter at teamene er avhengige av den fysiske nærheten til teammedlemmene for at samhandlingen skal fungere optimalt: *«(...) det er viktig at vi sitter ved siden av hverandre. Det er nesten sånn at hver eneste meter gjør samhandling verre»*.

Utviklingsarbeidet som foregår i de agile teamene i casebedriften beskrives som kognitivt krevende, hvor det er nødvendig med mye fokus og lite forstyrrelser. Til tross for at den fysiske nærheten muliggjør avklaringer over pulten, virker det likevel ikke som det oppleves som forstyrrende. Det oppfattes at den fysiske nærheten til de andre i teamet muliggjør at teammedlemmene kan observere når andre er tilgjengelige for samarbeid, og når de ikke vil bli forstyrret. Hvordan observasjonene blir tolket internt på teamene vil imidlertid også trolig avhenge av at teamet kjenner til medlemmenes handlingsmønster:

«(...) en ting som jeg synes er viktig da, er at du skal forstå på andre når de kan forstyrres og ikke forstyrres. At du... spesielt hvis det er team som er ganske nye så vet du kanskje ikke når kollegaen din er tilgjengelig for samarbeid. Så hvis du legger opp tidlig litt prosessen at, for eksempel høreklapper på, så betyr det at... ikke forstyrre. Da er det ingen som sender melding på Slack, selv om personen er tilgjengelig eller ikke».

Ledelsen i casebedriften er opptatt av å skape rom hvor det er muligheter for teamene å samhandle. På tidspunktet datainnsamlingen for denne studien fant sted, hadde selskapet akkurat fått nye lokaler som nylig var blitt tatt i bruk. En del av de ovennevnte funnene når det gjelder selskapets lokaler virker dermed å være basert på hvordan situasjonen var i de forrige lokalene. Enkelte respondenter trekker imidlertid frem at anskaffelse av nye lokaler kan anses som et virkemiddel for at ledelsen ønsket å tilrettelegge enda bedre for den agile samhandlingen i selskapet:

«(...) nå har vi nettopp for eksempel fått nye lokaler, (...) en av de tingene som vi har gjort er jo å sørge for at det er masse plass til å ha tavler, overalt hvor folk jobber. Sånn at du kan reise deg opp å tegne, å være kreativ og forklare. Det andre er det at vi har en hel rekke møterom der, sånn at man kan på en måte sette seg sammen og jobbe sammen effektivt. Så det er på en måte de fysiske lokalene for samhandling».

I tillegg til å sørge for at teamene plasseres i lokaler som er godt tilrettelagt for samhandling, presiserer flere respondenter at ledelsen er flinke til å la teamene stå fritt til å velge hvilke verktøy de anser som mest hensiktsmessig å bruke i sine arbeidsprosesser. Frihet til valg av verktøy anses som en faktor som bidrar til at teamene opplever å få tillit i utviklingsarbeidet, men også som en bidragsyter til å øke motivasjonen til teammedlemmene, ved at de får være med å påvirke egen arbeidshverdag. Utover frihet ved valg av verktøy, er casebedriften flink til å la ulike tilganger og øvrige verktøy være lett tilgjengelig for teamene. Dette beskrives som viktig for at teamene skal kunne løse sine arbeidsoppgaver uten hindringer: *«I casebedriften opplever jeg at du kommer til et miljø der det er, hvor man jobber for å få gjort oppgavene uten hindringer. Du trenger ikke å reise deg fra pulten for å få tilgang på alt du har behov for å få tilgang til. Det er viktig».*

4.1.5 Kommunikasjon og koordinering

Flere av studiens respondenter trekker også frem gode løsninger for kommunikasjon og koordinering som en viktig del av hva ledelsen gjør for å tilrettelegge for den agile samhandlingen i casebedriften. Som et relativt lite selskap forklarer respondentene at teamene er gjensidig avhengige av hverandre, blant annet ved at de benytter et felles kodeverk. For at samhandlingen skal foregå best mulig er selskapet derav avhengige av at kommunikasjon og koordinering er velfungerende, slik at teamene kan samarbeide på tvers: *«(...) det er ett stort felles kodeverk som brukes, og det betyr jo at man da må samarbeide på tvers».*

Samhandlingen i selskapet preges av mye flytende kommunikasjon, både internt på teamene, men også på tvers av team og med andre aktører i selskapet. Respondentene presiserer at tydelig kommunikasjon bidrar til at de kan jobbe transparent i selskapet. Som tidligere forklart, opplever respondentene at det fysiske miljøet i casebedriften er godt tilrettelagt for at teamene skal kunne samhandle underveis i arbeidshverdagen. Mye av samhandlingen utspilles gjennom tett kommunikasjon internt på teamene, og består blant annet i å foreta avklaringer over pulten med andre teammedlemmer, eller ved å benytte verktøy som Slack til å gi hverandre beskjeder.

Ifølge noen av respondentene bidrar den fysiske nærheten til at det er lettere å kommunisere med andre på teamet: *«(...) vi sitter jo sammen, (...) og kommuniserer veldig lett»*. Kommunikasjonen innad i teamene anses som svært viktig for utviklingsarbeidet, da arbeidet preges av mye iterasjoner underveis i arbeidsprosessene på teamene.

De tre teamene gjennomfører daglige og ukentlige stand-ups, i tillegg til månedlige retrospektiv. Disse aktivitetene trekkes frem som arenaer som tilrettelegger for intern kommunikasjon, og er viktig for å skape struktur i arbeidet, og for teamenes utvikling. Utover disse teamaktivitetene blir det i tillegg holdt prosjektmøter og retrospektiv i etterkant av ferdigstilte prosjekter, hvor alle involverte parter inkluderes. I de tilfeller hvor flere team har jobbet på ett prosjekt, er dette arenaer der det kommuniseres på tvers av team. I det daglige foregår kommunikasjonen på tvers av team primært mellom sentrale aktører i teamene: *«Vi har jo jevnlig kommunikasjon mellom teamene på den måten at Team Leads, eller sentrale aktører i teamene kommuniserer sammen, for at vi skal fungere sammen som et team»*.

Videre er det en felles oppfatning blant flere respondenter om at det er uproblematisk å spørre andre i selskapet om hjelp dersom man trenger råd, eller om man har spørsmål til en løsning andre har kodet. De ansatte beskrives som svært hjelpsomme overfor hverandre i slike situasjoner, og jevnt over fremstår kommunikasjonen i casebedriften isolert sett som god. Respondentene trekker frem et godt kommunikasjonsgrunnlag som nødvendig for at teamene skal kunne innhente mest mulig informasjon om situasjonen de befinner seg i til enhver tid, og i neste omgang for at teamene skal kunne fatte avgjørelser med utgangspunkt i best mulig beslutningsgrunnlag. I tillegg presiseres det av flere respondenter at kommunikasjonen som foregår i det daglige er viktig for å skape trygghet i utviklingsarbeidet. Kommunikasjon trekkes derav frem som en viktig faktor for å skape tillit på teamene: *«(...) vi vet også at folk ikke er redd for å spørre om å få litt hjelp, så derfor har man større trygghet da fordi man har kommunikasjon underveis. (...) Vi er veldig flinke til å spørre om noe hvis det er noe noen andre har mer kunnskap om da»*.

Flere respondenter forklarer at kommunikasjonen som foregår i det daglige er viktig for å få til koordineringen i casebedriften. Prosjektledelsesfunksjonen har et ansvar når det gjelder å sammenstille leveranser som ulike team har jobbet på, og er dermed delaktige i koordineringen som skjer på tvers av team. Noen av respondentene forklarer videre at en utfordring med å jobbe med de agile utviklingsteamene som skal være autonome, har vært å få til koordineringen i

selskapet, altså at teamene har fokus i samme retning og handler deretter. For å håndtere denne utfordringen har ledelsen blant annet definert faggrupper som går på tvers av team, hvor de ulike rollene på hvert team kan møtes og diskutere fagrelaterte problemstillinger og løsninger. Faggruppene trekkes frem som en styrke casebedriften har: «(...) *jeg føler kanskje at den største styrken vi har, er disse faggruppene som egentlig da skal ta seg av ting litt på tvers*». I tillegg til definerte faggrupper har ledelsen blitt definert som et eskaleringsledd, som teamene kan løfte problemer til dersom det er noe de ikke klarer å løse på teamet. Flere av respondentene forklarer imidlertid at teamene forsøker å ha en diskusjon på problemstillinger i faggruppene først, før det eventuelt løftes til ledergruppen. Dermed bidrar faggruppene til å løse eventuelle uenigheter teamene står overfor underveis i utviklingsarbeidet.

4.2 Sentrale utfordringer ved ledelse av agile team

Ved analyse av datagrunnlaget har vi også identifisert flere utfordringer relatert til ledelse av agile team i casebedriften. I dette delkapittelet vil vi besvare andre del av forskningsspørsmålet om hva som anses som mest sentrale utfordringer i forbindelse med ledelse av agile team. I datagrunnlaget fremstod tids- og kapasitetsaspekt som en underliggende utfordring som selskapet kontinuerlig må forholde seg til, og som derav påvirker både samhandlingen innad og på tvers av team, samt ledelsen av de agile teamene. Utfordringer relatert til *tids- og kapasitetsaspekt* presenteres derfor innledningsvis i dette delkapittelet. Videre er det fire forhold i dataene som fremstår som særlig utfordrende for casebedriften i relasjon til ledelse av de agile teamene. For det første gjelder dette utfordringer knyttet til *ulike oppfatninger* blant ansatte knyttet til agile team i casebedriften, hvor det ved overgangen til en agil teamstruktur har vært utfordrende å få hele selskapet med på denne strukturen. Den andre utfordringen relaterer seg til nåværende *organisering* i casebedriften med tre agile team, utenforliggende funksjoner, og en ledergruppe hvor flere av medlemmene i tillegg deltar aktivt i andre funksjoner. For det tredje fremstår *uklare roller* som en fremtredende utfordring, hvor det til tross for at det er tydelig hvilket ansvar og forventninger som skal tillegges de ulike rollene, er utfordrende å sette dette ut i praksis i selskapet. En siste utfordring knytter seg til *kulturelle forhold og samarbeid*, og hvorvidt det foreligger tillit mellom ansatte i casebedriften. Vi vil se nærmere på disse forholdene i de følgende underkapitlene.

4.2.1 Tids- og kapasitetsaspekt

Samtlige respondenter i studien har gitt uttrykk for at casebedriften til stadighet er presset på tid som følge av stor pågang fra kunder. I tillegg har selskapet den siste tiden mistet noen sentrale ressurser som har medført at produksjonskapasiteten har gått ned. Samlet sett er dette faktorer selskapet kontinuerlig må forholde seg til, og har derfor innvirkning på hvordan ledelse av de agile teamene foregår i casebedriften. Vi vil i det følgende omtale funn relatert til tids- og kapasitetsaspektet som påvirker selskapet.

Ledelse

Det er hovedsakelig ledergruppen i casebedriften som har siste ord hva gjelder avtaleinngåelser om leveranser mellom selskapet og deres kunder. Enkelte av respondentene forklarer at selskapet over lengre tid har hatt en tendens til å påta seg mye arbeid, og til tider kanskje litt for mye: *«(...) det kan nok diskuteres om ledelsen har påtatt selskapet for mye også. Det tror jeg vi kan si»*. Agile team er relativt nytt for casebedriften og som nevnt tidligere anser de seg fremdeles ikke ferdige med hvordan de ønsker å være organisert. Det pågår derav et organiseringsprosjekt på nåværende tidspunkt med hensikt å klargjøre hvordan organiseringen skal være og hvilke rammer som skal gjelde for de agile teamene. Tre av fire medlemmer i ledergruppen beskrives som svært operative, og mye av deres tid medgår til utviklingsarbeidet som foregår i casebedriften. Samlet sett medfører disse forholdene at viktig strategi- og koordineringsarbeid har blitt nedprioritert den siste tiden:

«Det vi lider litt under er vel egentlig tidsskvisen. (...) Det er supersentralt at man er koordinert, og at man har strategi, at man har rammer. Men så evner vi egentlig ikke å sette av tid til å gjøre det viktige koordineringsbehovet som er en av de viktige forutsetningene for at agile team skal fungere. (...) Også håper vi alltid at, ja, bare vent til dette prosjektet er ferdig, så har vi liksom litt mer tid, men det blir jo aldri helt sånn».

På spørsmål om hvorvidt ansatte gir tilbakemelding til ledelsen om at teamene føler seg presset på tid og at de har for mye å gjøre, sier en av respondentene: *«Ja, det er ganske mange som er tydelig på akkurat det. I alle fall nå. Det at vi står i den situasjonen vi står i nå, skyldes nok i stor grad valg som ble tatt for et års tid siden. Jeg tror flere så at det måtte gå sånn, at vi havnet i den situasjonen»*. I etterkant av dette har selskapet satt en ny ledergruppe, og de ansatte gir

uttrykk for at selskapet i dag ikke aksepterer alle mottatte henvendelser, og at de i større grad evner å inngå avtaler med kunder i tråd med den kapasiteten selskapet har.

En annen respondent legger til: *«Vi har mulighet til å si ifra hvis enkelte ting blir veldig utfordrende, men det er kanskje mer hensiktsmessig å få mer kompetanse på saken, for så å gå videre. Men i tider det er mye trykk, er det nok opp til den enkelte å påse at det skjer da»*. Respondenten forklarer videre at det kan gå litt for lang tid før de ansatte spør om hjelp, eller formidler til ledelsen at de opplever utfordringer knyttet til tid og ressurser. Ledelsen på sin side, forsøker å omrokere ressurser ved behov, skape trygghet innad i teamene og bidra med planlegging for å komme i mål med leveransene. Den siste tiden har kapasitetspresset imidlertid medført at enkelte team og medlemmer har vært nødt til å jobbe på flere leveranser samtidig. I utgangspunktet virker det som om teammedlemmene håndterer denne situasjonen greit, men til tider kan det oppleves som utfordrende for teamene:

«(...) det som vi jo ser på som teammedlem som destruktivt, det er at vi har for mye multitasking. Og multitasking innenfor et avgrenset område kan være greit, da jobber man med det samme. Når vi holder på å løse a og b, det kan vi kanskje ta på oss, men når vi begynner å jobbe med noe som er nede på z, så er det egentlig ingen synergier. Da er det bare destruktivt å vri om, det blir en kostnad for teamet å kjøre ting parallelt».

Eksterne funksjoner

Salgsfunksjonen som ligger utenfor de agile teamene, og har ansvar for å sondere markedet og lande avtaler med kunder, har til tider presset teamene på å fullføre prosjekter innen tidsrammen som er avtalt med kundene. Før selskapet la om til en agil teamstruktur og det var mindre fokus på at teamene skulle ha ende-til-ende ansvar for leveransene ut til kunden, ble tidsrammen gitt fra salgsfunksjonen gjerne ansett som urimelig for teamene å gjennomføre. Det fremstår fremdeles som om teamene tidvis kan oppleve at eksterne funksjoner presser dem på tid, og at tankegangen mulig henger litt igjen fra tidligere om at teamene føler at utenforliggende funksjoner ikke nødvendigvis har så mye innsikt i teamenes prosesser:

«Salgsfolka, de vil bare selge. De vil bare lande tilbud, og det er det de får klapp på skuldra for. For eksempel hvis de har solgt prosjektet, ikke om det lar seg realisere i etterkant. (...) salgsleddet kommer og pusher på kontrakten som skulle vært ferdig, og teamet synes egentlig det var helt urealistisk å få til. (...)».

En respondent fra ledelsen legger til at kommunikasjonen mellom de ulike leddene i selskapet ikke alltid er like klar, og at manglende forståelse fra salgsleddet kan oppleves frustrerende:

«Det at det kommer en selger og sier nå må dere bare gjøre sånn og sånn og sånn, så går dette bra. Dere kan ikke bruke tid på dette nå. Men så har man egentlig kanskje ikke vært i dialog med teamet fra dag til dag, og har egentlig ikke begrep om hvor teamet er. Og det oppleves mer frustrerende for teamet å måtte få de beskjedene uten at de nødvendigvis har tid, eller anledning, eller forståelse nok til å sette seg ned og forstå de problemstillingene og avveiningene man gjør sammen med teamet».

Til tross for at de agile teamene opplever at de skal ha autonomi innenfor rammene av prosjektene, opplever likevel noen respondenter at prosjektene ikke alltid er like klart spesifisert når de allokeres til et team, og at utviklingsarbeidet derfor tar lenger tid enn hva som er nødvendig: *«(...) også irriterer man seg litt over de som da har gitt oss dette oppdraget, som er tynt spesifisert, som det er altfor liten tid på».* Med utydelige spesifikasjoner menes det hovedsakelig at det ikke er klart hva som er forventet av leveransen. Dette medfører at ansatte opplever å måtte ta nødvendige antakelser og forutsetninger underveis. Kundene er avgjørende for selskapet, og de ansatte må ofte strebe etter å levere til avtalt tid, selv om de opplever at kapasiteten ikke er tilstrekkelig:

«Man har kanskje litt for lite kapasitet i forhold til hva man skulle ønske seg (...), og de forskjellige kundene bryr seg jo egentlig ikke om vår totale kapasitet. De har kjøpt produkter hos oss med en forventning til en leveranse, og bryr seg jo egentlig ikke om hvordan vi løser det internt».

Snarveier

At teamene ofte er presset på tid resulterer tidvis i at teamene går for den enkleste løsningen, selv om dette er noe selskapet ikke oppfordrer til: *«(...) så er det da viktig at man tenker at fordi at man presses på tid da, så gjør man ikke snarveier som gjør at forvaltningsarbeidet og vedlikeholdsarbeidet i etterkant, blir... at det blir veldig tungt å gjøre endringer på det».* Respondentene forklarer videre at casebedriften har opplevd personavhengighet tidligere. Dette er noe de ansatte særlig har lagt merke til etter at noen seniorutviklere, som ble ansett som

sentrale nøkkelpersoner i selskapet, sluttet for en tid tilbake. Derfor er det nå et ønske fra ledelsen om å drive kompetanseoverføring slik at selskapet ikke skal være avhengig av enkeltpersoner for å løse oppgaver:

«Ledelsen har gitt føringer på at teamene må, altså for å unngå dette med at teamene hver gang det kommer en viss type sak, allokere teamene dette til samme person hver gang, så har ledelsen oppfordret veldig til å prøve å spre det ut til alle i teamet, og prøve å fordele mellom flere, slik at vi ikke får disse flaskehalsene da, slik at det ikke bare er en person som kan løse det».

At selskapet har fokus på kompetanseoverføring, går imidlertid på bekostning av tiden det tar å fullføre oppgaver. Selv om de ansatte er enige i at dette er en kostnad de må ta for å være rigget for fremtiden, hender det at teamene ender opp med å gå for den enkleste løsningen:

«Det er ikke alltid det er like lett å gjøre det [kompetanseoverføring]. Teamene er nok presset til at de skal levere, og det er veldig lett for å gå for den enkle løsningen som man vet at løser frem til resultatet på raskest mulig måte. Men, jeg tror egentlig at teamene vet at det er ønsket at de skal spre kompetansen mest mulig, eller ikke mest mulig, men de skal i alle fall ha flere ben å stå på enn en person da».

Respondentene gir uttrykk for at lite tid og det å ta snarveier har vært et problem over lengre tid: «Jeg tror ikke det er noe nytt. Fordi jeg tror det er sånn de har operert veldig lenge. At jeg bare tar det, for jeg kan det, jeg gjorde det sist». Teamene får for lite tid på prosjekter, og får dermed ikke mulighet til å spre kompetanse som ønsket. Teamene ender derfor noen ganger opp med å ta snarveier selv om de vet at dette ikke er optimalt. Det ser ut til å være en felles oppfatning blant de ansatte at det ikke alltid er like lett å unngå snarveier når utenforliggende funksjoner i selskapet og kunder forventer at en leveranse er klar til avtalt tid. Fokuset endrer seg imidlertid når selskapet har mindre å gjøre: «Det handler nok kanskje litt om at det er lettere å ta de avgjørelsene når det er litt roligere, når det er litt mindre å gjøre, at det ikke er slik som det er nå for tiden, for det er alt for mye å gjøre. Da er det veldig lett for å ta snarveier hele tiden». En annen respondent legger videre til at ledelsen forsøker å tilrettelegge for kompetanseoverføringen ved å gi teamene muligheter for å jobbe noen timer overtid, eller sette av en kveld til å prioritere kompetanseoverføring: «Vi kommer sikkert alltid til å ha det litt

travelt, og hvis vi aldri gjør dette [videreutvikle og omfordeler oppgaver], så kommer vi aldri videre. Teamet må eie det sammen».

Overfor har vi presentert forhold knyttet til underliggende utfordringer som følge av tids- og kapasitetsaspekt som casebedriften kontinuerlig forholder seg til. I de resterende underkapitlene vil fokusere på andre sentrale utfordringer casebedriften opplever ved ledelse av agile team, herunder ulike oppfatninger, organisering, uklare roller, samt kultur og samarbeid.

4.2.2 Ulike oppfatninger

En av utfordringene vi fant gjennom analyse av datagrunnlaget knytter seg til ulike oppfatninger blant de ansatte i selskapet omkring en agil teamstruktur. Ifølge respondentene har casebedriften erfart at overgangen til en agil teamstruktur for utviklingsavdelingen har vært utfordrende. Respondentene beskriver at ansatte som inngår i utviklingsteamene har vært tydelige på at de ønsker å jobbe agilt, men at det har vært mer utfordrende å få de agile teamene til å fungere med utenforliggende funksjoner i selskapet. Dette har preget samhandlingen over en lengre periode:

«(...) det har vel vært en litt sånn kvasiløsning hvor de (ledelsen) ikke fikk hele organisasjonen til å akseptere at det er på den måten man ønsket å jobbe. Da var ikke ledelsen på det tidspunktet tydelige nok i kommunikasjonen, og man klarte ikke å følge opp at det var sånn det skulle være. Men da var det... altså det var primært en sånn mismatch, at de autonome teamene opplever nok at det skulle være sånn (agil teamstruktur), de var veldig enige om at det skulle være sånn. Men de eksterne, de som er på salg og disse forskjellige støttefunksjonene, de opplevde ikke at det skulle være sånn. Så det var utrolig dårlig utgangspunkt for at dette skulle vi få til».

Videre beskrives det at det er et høyt kompetansenivå i casebedriften, og at det dermed er mange «stakeholdere» med formeninger om hvordan strukturen burde være, og hvordan selskapet burde løse ulike problemstillinger. Særlig trekkes to funksjoner utenfor de agile teamene frem som spesielt utfordrende å få til å fungere med de agile teamene: *«(...) vi har to funksjoner som er kanskje de som er mest problematisk å på en måte fungere med agile team. Og det er salg og forretningsutvikling, den biten, også det som gjelder prosjektleder».* Respondenten forklarer videre at disse funksjonene er preget av hvordan selskapet jobbet før de definerte agile team i utviklingsavdelingen, da mye ble gjort i samsvar med kunden før teamene ble koblet på. En

annen respondent trekker frem at uklare rammer og forventninger kan medføre at disse funksjonene opplever at det er uklart hvordan de skal samhandle med teamene: *«(...) alle rollene som skal være i teamet og rundt teamet er kanskje ikke helt tydelig definert, så det kan nok være noen som føler at de har blitt mindre viktig kanskje. Altså, de finner kanskje ikke sin plass i teamet da»*. Det er også tydelig at enkelte representanter fra salgs- og prosjektledelsesfunksjonen har kommunisert deres synspunkter til ledelsen:

«Det er noen som savner at de... altså han på salg for eksempel, han er helt ærlig på det: men jeg savner at jeg bare kan plukke ut de tre, hvorfor skal jeg gi oppgaven til ett team? Jeg vil jo bare plukke den utvikleren og den produktpersonen, for de to sammen er et bra team til å gjøre akkurat den oppgaven som jeg vil ha».

Til tross for at det har vært utfordringer i forbindelse med overgangen til å jobbe med agile team, virker det å være enighet blant respondentene om at situasjonen har bedret seg med den nye ledergruppen som ble definert høsten 2019: *«(...) da har vi vært veldig samkjørte på at det er det som er retningen vi ønsker å ha»*. Dette understrekes av en annen respondent som meddeler at til tross for ulike formeninger, er det nå akseptert at selskapet skal jobbe med agile team: *«Så det er jo ikke alle som er helt enige i selskapet. Men jeg tror nok at alle er innstilt nå på at det er sånn vi vil jobbe»*.

Flere respondenter beskriver at det er viktig med en tydelig forståelse i selskapet om hva det innebærer å jobbe agilt og hva som er hensikten med en agil teamstruktur, samt at ledelsen må være flinke til å kommunisere dette til de ansatte. En av respondentene trekker frem at ledelse av agile team i casebedriften må knyttes opp mot endringsledelse:

«Jeg tror at det viktigste i mitt hode spesielt, når det gjelder ledelse av agile team, er på en måte knyttet mot endringsledelse. Fordi det er jo en endring i selve måten man jobbet tidligere. Det å ha psykologisk sikkerhet, hvis du skjønner hva jeg mener, vi kommer oss gjennom dette, det kommer til å bli bra selv om det kanskje smerter litt på veien».

Respondenten forklarer videre at ledelsen på nåværende tidspunkt er flinkere til å skape en trygghet blant de ansatte ved å formidle at det å jobbe agilt i selskapet vil bli «fint og bra», til tross for at det kanskje oppleves som en stor endring for noen. På spørsmål om hvorvidt respondentene opplever at det foreligger en felles forståelse blant ansatte for hvorfor de skal

jobbe agilt i selskapet i dag, og hva dette innebærer, er det delte oppfatninger. Noen av respondentene opplever at dette er relativt klart for teamene, og andre mener at det fremdeles er en vei å gå. De ulike oppfatningene er trolig påvirket av at respondentene har ulike erfaringer, hvor noen har vært i selskapet lengre enn andre, samt at noen har erfaringer med agile team fra tidligere og dermed har et klart bilde av hvilke alternativer som foreligger:

«(...) jeg føler det fordi jeg har vært der, jeg vet hvordan man kan jobbe. Men det kan hende ikke alle teammedlemmene mine også har lyst til det (involveres mer i ulike prosesser) fordi de... ja, de vet ikke at de kan gjøre det på den måten. De har jobbet på en måte i hele sitt liv, også plutselig må de endre tankegang til å kanskje bli litt mer involvert, og det vil de ikke. Ting fungerer nå».

Respondentene opplever at casebedriften må jobbe videre med å håndtere utfordringer relatert til å skape en felles forståelse om hvorfor man skal jobbe agilt i selskapet. Samtidig er det behov for å klargjøre hvilke forventninger som stilles til samhandling mellom ulike funksjoner i selskapet:

«(...) jeg tror at det viktigste er jo at alle forstår hva det betyr, hva betyr agile team og hva er hensikten med det, og hvordan skal man ha det, og ikke minst hvorfor man skal ha agile team. Og ikke at man sier bare det går fint, men at folk virkelig forstår hvorfor man gjør disse tingene. Og kjenner på kroppen at man er nødt til å gjøre det. (...) Og det er masse sånn prosjektleder, delivery manager, salg, forretningsutvikling på tvers. Det er jo masse sånne stillinger som har vært der, som jeg tror at vi ikke vet hvordan kommer inn i de agile teamene, og jeg tror at de trenger mest å forstå hvordan man skal gjøre den omorganiseringen og hvorfor».

4.2.3 Organisering

En annen utfordring som fremstår som sentral i dataene, knytter seg til organiseringen i casebedriften. Ledergruppen i selskapet består i dag av fire personer, og med unntak av daglig leder beskrives medlemmene i ledergruppen som svært operative. To av medlemmene i ledergruppen deltar aktivt i utviklingsarbeidet i de agile teamene, og innehar rollene Produkt og Arkitekt. Den tredje operative personen i ledergruppen er også tett knyttet til de agile teamene gjennom rollen som Prosjektleder, og setter blant annet teamene i gang med forskjellige arbeidsoppgaver. Som et lite selskap, oppfattes det av flere respondenter at det er

behov for at ansatte tidvis kan inneha flere roller, særlig i tilfeller hvor man er presset på tid. Behovet for at ressurser kan benyttes på flere områder i selskapet fremstår som en av grunnene til at enkelte i ledergruppen så langt også har innehatt operative roller:

«(...) altså for meg så tror jeg på en måte det er viktig å holde fast ved at vi ikke er en større organisasjon enn det vi faktisk er. (...) ledergruppen sånn som den er sammensatt nå, så har vi jo på en måte, du har roller som service management og prosjekt- og prosessstyringsdelen av det, vi har en som koordinerer produktaktiviteter, som også sitter i ledergruppen, og sjefsarkitekt gjør det samme. Og vi har jo CEO også, med sin daglige ledelse. Så jeg tenker at med de få rollene vi har, og den størrelsen vi har på teamene, så er vi ganske tett på det som rører seg».

Videre anser flere av respondentene en slik organisering som en måte ledelsen i casebedriften kan få innsikt i teamenes prosesser på. Ved aktiv deltakelse i utviklingsprosessene er representanter fra ledelsen tett på det som skjer innad i teamene, og de får dermed en indikasjon på hva som burde prioriteres på ledelsesnivå: *«(...) man får med seg mye informasjon ved at ledelsen sånn sett også er operativ. Man får mye input som man tar med seg i ledergruppen. (...) Så det er en veldig fin måte å vite hvordan man skal prioritere ulike initiativer inn på ledelsesnivået».*

Ved spørsmål om hvorvidt teammedlemmer klarer å skille rollene representanter fra ledelsen har i henholdsvis ledergruppen og i teamene, er svarene varierende. Enkelte hevder at teammedlemmene klarer å se skillet, andre presiserer at det ikke nødvendigvis er rollen teammedlemmene får et forhold til, men personen, og at rollen vedkommende innehar derfor er av mindre betydning. Det fremstår imidlertid ikke som om alle ansatte er enige i dette. En av respondentene forklarer at ansatte fra ledelsen ikke burde delta operativt som medlem i de agile teamene, da det kan oppleves som forstyrrende for den agile samhandlingen. Dette begrunnes særlig med at kommunikasjonsskanalen kan bli forstyrret dersom man som teammedlem vet at det er en representant fra ledelsen som innehar en rolle på teamet: *«(...) når en fra ledelsen sitter i teamet, da blir kommunikasjonsskanalen kanskje feil. (...) hvis du vet at en fra ledelsen sitter der (i teamet), så vil du ta det direkte med vedkommende der, selv om ikke vedkommende har en ledelsesfunksjon inn i teamet, men en annen funksjon i teamet».* Respondenten presiserer videre at ledelsesstrukturen slik den foreligger i selskapet i dag ikke oppleves som optimal, og at representanter fra ledergruppen ikke burde delta aktivt i teamene:

«Du kan ikke ha Team Lead som skal ha struktur for team og representere team, og ha en person inni teamet som sitter i ledelse. Hvis disse to blir uenige... Dette skal ikke dukke opp inni selve teamene, disse diskusjonene. Så jeg tror at vi må finne frem noe der. Jeg tror at når ledelsen sitter inni teamene, blir denne balansen litt forstyrret. Jeg tror at den (ledelsen) skal være utenfor teamene».

Også deltakere i ledergruppen opplever selv at det kan være utfordrende å være operativ i tillegg til å være en del av selskapets ledelse. Flere respondenter beskriver at organiseringen slik den foreligger i dag kan oppleves som en kostnad for selskapet, hvorpå en leder forklarer: *«Vi kjenner allerede på den kostnaden i ledergruppen, alle som er i ledergruppen nå, at vi vet ikke om det er riktig at vi skal være så operative som det vi er nå».* Slike oppfatninger begrunnes blant annet med at det er vanskelig for representanter fra ledergruppen å balansere tiden som medgår til de ulike rollene. Slik situasjonen foreligger i dag fremstår det som at det er en enighet om at det medgår for mye tid til produksjon i forbindelse med teamene, og at det ikke er så mye tid til å prioritere rollen i ledergruppen: *«(...) de har så vidt tid til å være med på en times ledermøte i uken, og da tas de vekk fra verdifull produksjonstid».* Dette medfører blant annet at ledelsen ikke får tid til å prioritere strategisk arbeid for selskapet, som av flere understrekes som viktig for at den agile samhandlingen skal fungere best mulig. Det fremheves derav at casebedriften fremdeles ikke har funnet den optimale organiseringen: *«(...) Så vi har nok ikke helt funnet den rette formen enda. Men det viktigste er å lære underveis, og prøve og feile».*

4.2.4 Uklare roller

Ved spørsmål om hva som oppleves som viktige suksessfaktorer ved agilt teamarbeid, trekker samtlige respondenter frem klart definerte roller som en av de viktigste faktorene. Tydeliggjøring av roller fremstår også som svært viktig for casebedriften fra ledelsens perspektiv, og ledergruppen har derfor igangsatt organiseringsprosjekt og kjørt en serie med workshops hvor de har inkludert ansatte på tvers av team og fagområder. Hensikten med dette arbeidet har vært å tydeliggjøre roller og ansvar, herunder å avklare hvilke roller det er behov for i selskapet, samt hva av forventninger, ansvar og myndighet som skal tillegges hver rolle. En respondent forklarer at et interessant funn fra disse samlingene, er at det foreligger enighet blant de ansatte om hvordan de ønsker å ha det i selskapet:

«(...) det som er litt interessant, det er det at det viser seg at de er egentlig veldig enige om hvordan de vil ha det, alle sammen. Så alle er enige om hvilke forventninger vi

egentlig skal ha til Produkt og hvilke forventninger vi egentlig skal ha til Team Lead -rollen, hvilke forventninger vi egentlig skal ha til Arkitekt og Tester. Det bare er ikke helt sånn».

Som denne respondenten presiserer, er det fremdeles usikkerhet knyttet til de ulike rollene i selskapet. Til tross for at det er tydelig at de ansatte har snakket mye om roller og har en felles forventning omkring hvordan det i teorien burde være, oppleves det likevel som vanskelig å implementere i praksis. Slik rolleavklaringen foreligger i dag, forklarer noen respondenter at det ofte medgår unødvendig mye tid til å løse ulike arbeidsoppgaver: *«Jeg tror at vi i mange tilfeller bruker veldig mye lenger tid på å løse oppgaver enn det som strengt talt er nødvendig, fordi at de bruker mye tid på å finne ut hvem er det egentlig som skal bestemme dette».*

Manglende implementering av forventningene til roller i praksis medfører at ansatte opplever at uklarhet rundt rollene kan skape flere utfordringer. Enkelte respondenter fremhever at det blant annet kan gi et høyere konfliktnivå i selskapet: *«Jeg ser det at flere av dem er usikre på sin egen rolle, og det fører ofte til at det er konflikter når man må ta beslutninger. (...) jeg tror at vi har et litt høyere konfliktnivå fordi at de (ansatte) er usikre på rollene sine».* Videre medfører uklare roller i praksis at det kan variere hva ansatte legger i sine egne roller, og at teamene kan komme i situasjoner hvor flere ansatte forsøker å ta ansvar: *«(...) Produkt og Team Lead kan veldig fort komme i en skvis ved at, hvis rollene er litt uklare innad i teamet, så kan det føre til konflikt».* I andre tilfeller har teamene erfart at manglende implementering av rolleforventninger, og derav usikkerhet knyttet til roller og ansvar i praksis, kan medføre beslutningsaversjon blant ansatte:

«Altså jeg tror en av utfordringene er til tider at rollene kan være litt uklare. Det kan være litt uklart hvem som på en måte har myndighet til å kjøre gjennom på de ulike problemstillingene som dukker opp i teamet, og det kan jo også føre til at, altså med en gang det blir uklarhet om hvem som har ansvar og myndighet, så blir det litt lett for at ting bare sklir uten at det skjer så mye av og til. Ingen vil på en måte påta seg det ansvar, som skal være teamet sitt ansvar i stor grad, men det kan noen ganger bli litt diffust da».

Som leder oppfattes det at teamene opplever det som en lettelse og at det blir tatt godt imot hvis representanter fra ledelsen i slike situasjoner skjærer gjennom og tar en beslutning. Til tross for

at det kan være utfordrende å holde igjen, ønsker i utgangspunktet ledelsen sjeldent å ta beslutninger for teamene, da det anses som nødvendig at teamene tar ansvar for egne beslutninger dersom de skal lykkes med å være agile:

«Jeg tror kanskje at den største utfordringen med å lede agile team, er nettopp at det er så lett å gå i den fellen at du bare tar beslutninger for dem. (...) Jeg opplever at de trenger ledelse, men jeg tror ikke alltid at det er smart å gå inn å ta beslutninger for dem, (...) fordi at de må kjenne på det, skal de lykkes med å være agile, så betyr det faktisk også å ta ansvar for egne beslutninger».

For å øke effektiviteten og bedre den agile samhandlingen i casebedriften, er det dermed enighet blant respondentene om at det er behov for å jobbe videre med rolleavklaringer og implementere dette i praksis: *«Det er mer effektivt hvis folk vet hvem de skal forholde seg til. (...) Så det med å tydeliggjøre de tingene (rollene), er vel kanskje det vi savner sånn mest i det daglige».* Til tross for at det fremstår som utfordrende for selskapet å sette av tid til å jobbe med rolleavklaringer i en tid hvor det foreligger stort kapasitetspress, virker det å være tydelig for de ansatte at det er nødvendig å finne løsninger for å implementere forventningene i praksis: *«(...) det er klart, en ting er å bestemme hvordan det (rollene) vil være. Så må vi ha coaching, og så må vi implementere det, også må vi kjøre retroer sånn at det blir en sånn selvjustis inni teamene».* Med selvjustis henvises det til at ansatte må ta ansvar for å gi beskjed til hverandre dersom det oppleves at teammedlemmer går utenfor sine egne roller.

4.2.5 Kultur og samarbeid

Den siste utfordringen som fremstår som sentral i datagrunnlaget knytter seg til kulturelle forhold og samarbeid. Organisering med agile team innebærer ifølge flere respondenter at ledelsen må vise teamene tillit i deres arbeidsprosesser, og stole på at beslutninger fattes best der det foreligger mest kompetanse på området. Hvordan ansatte oppfatter muligheten til å prøve og feile underveis i arbeidet er viktig for hvordan de opplever tilliten og tryggheten i selskapet. En utfordring for ledelsen er gi teamene tillit samtidig som ledelsen skal sørge for at teamene ikke går i feil retning: *«(...) den tilliten til å gi frihet til å gjøre hva man (teamene) vil, til og med feile, men samtidig å ha god kontroll over at man ikke går i feil retning. Så det tror jeg blir det vanskeligste for ledelsen, å balansere disse tingene».* En annen respondent poengterer at den agile samhandlingen bygger på at teamene må prøve og feile noen ganger,

men at de samtidig må forstå konsekvensene ved å feile, og at balansen mellom å jobbe agilt og fokusere på selskapets inntjening kan være utfordrende:

«Vi må prøve og feile noen ganger, men samtidig må teamet forstå hvilke konsekvenser det har hvis de feiler. (...) Hvis de feiler altfor ofte, da blir det ikke produktivt nok, da får ikke bedriften tjent nok penger. Og jeg tror at det er en mismatch der... Teamene er veldig opptatt av at de jobber agilt i sin lille verden, og ledelsen på toppen som er opptatt av at teamene skal jobbe, men de skal også produsere fordi vi må jo tjene penger».

Enkelte respondenter gir uttrykk for at selskapet tidligere har hatt en kultur preget av frykt for å feile blant de ansatte. Respondentene opplever imidlertid at situasjonen har bedret seg etter den nye ledergruppen ble satt, da det i større grad har blitt kommunisert at det er rom for å prøve og feile, og at ledelsen oppfordrer teamene til å utnytte eventuelle feil til å lære av det. Til tross for dette fremstår det fremdeles som at casebedriften må jobbe med å skape en psykologisk trygghet i hele selskapet, blant annet for å håndtere den underliggende frykten for å feile. I tillegg til at respondentene fremhever at ledelsen må være støttende overfor teamene og vise dem tillit, er det også behov for at teammedlemmer innad i team viser hverandre tillit, slik at teamene kan oppnå et godt og effektivt samarbeid:

«Det at man har tillit til at man får lov til å gjøre feil uten at det går utover ens karriere eller ens rykte eller ens muligheter, eller... at det går utover kunden, eller selskapet. En trygghet innad i teamet til at man tør å si sin mening uten å være redd for å bli sett ned på. En trygghet for at man har lov til å gjøre ting».

På spørsmål om det oppleves at ledelsen viser teamene tillit i dag, svarer en respondent: «Jeg vil kanskje si både og. (...) noen mener nok at ledelsen gjør det, mens andre tenker at de får for lite backing, støtte, og på en måte forståelse for de problemene de har da». En annen respondent legger til: «(...) Nå er jo ledergruppen ganske ny, og tillit er ikke noe du bare har. Det er noe du må jobbe for å få». Den samme respondenten understreker at en relativt ny ledergruppe, i kombinasjon med at selskapet tidligere har vært preget av en kultur med lite rom for prøving og feiling, gjør at en grunnleggende psykologisk trygghet enda ikke etablert i selskapet: «Jeg tror ikke at vi er helt i mål med tanke på å bygge en sånn grunnleggende psykologisk trygghet i selskapet». Det trekkes dermed frem at det er nødvendig å jobbe videre med å skape tillit både internt og på tvers av team: «(...) Så jeg tror nok at tillit er en viktig faktor vi og er nødt til å

jobbe med fremover». Enkelte respondenter har videre en oppfatning av hvilke tiltak som kan bidra til økt tillit i selskapet:

«Der tror jeg det er et par ting som er viktig. For det første så tror jeg det er veldig viktig å gå foran som et godt eksempel. (...) det å, hvis man gjør en feil selv, være åpen om det. Det å snakke om feil, og feire at vi gjør feil, og snakke om hva vi har lært utav de. Det tror jeg er en, et viktig grep i rett retning».

Ved spørsmål om hvorvidt teammedlemmer føler trygghet og tillit innad i teamene, kommuniseres det av flere respondenter at det er relativt god tillit internt i teamene: *«Ja, vi har stort sett ganske god tillit til hverandre».* Kommunikasjon underveis i arbeidsprosessene trekkes frem som en medvirkende faktor til at de opplever tillit til hverandre, da ansatte er flinke til å sparre med hverandre dersom det er noe de trenger hjelp til. Respondenten legger til at det er flere faktorer som er nødvendige for å forsterke tilliten i teamet:

«Det er jo litt, altså at man viser at man er villig til å bruke tid på å skaffe forståelse hvis det er noen, rett og slett at man tar seg tid av og til da, til å hjelpe eller diskutere noe. Og at man, jeg tror også det er viktig med den sosiale kjemien da, mellom teammedlemmene».

Hvordan de ansatte opplever tillit og trygghet i casebedriften synes imidlertid å variere. Nyansatte som har vært i selskapet i relativt kort tid har ikke erfart hvordan det er å være en del av en kultur preget av mindre rom for å prøve og feile. Enkelte respondenter presiserer derav at frykten for å feile trolig er en mindre fremtredende utfordring for nyansatte, sammenlignet med ansatte som har vært i selskapet i flere år:

«Jeg tror nok det sikkert er veldig avhengig av hvem man spør. Jeg tror de som er relativt nye opplever at de både får tillit, også tror nok noen av de nye opplever at de har... at de får mye tillit, og det er nok riktig. Jeg tror de og ikke nødvendigvis ser alle de understrømmingene som de som har vært her lenge ser. Men jeg tror nok at det er veldig forskjellig hvordan det oppleves i teamene».

Til tross for at det varierer hvor lenge respondentene har vært ansatt i selskapet, foreligger det en enighet om at tidspress og personavhengighet er faktorer som påvirker tilliten og tryggheten

blant de ansatte. Dårlig tid og press fra kunder og andre funksjoner i selskapet fører til at ansatte er spesielt oppmerksomme på at det er lite tid til å rette opp i eventuelle feil, og at de foretrekker å ta snarveier ved å gi samme type oppgaver til de samme teammedlemmene for å sikre riktig utførelse og et tilfredsstillende resultat. Dette medfører i neste omgang at det er redusert fokus på kompetanseoverføring: *«(...) prosjektlederne maser og maser, og du vet at sidemannen kan løse problemet på en dag, mens han andre på siden bruker en uke»*. Hvordan ledelsen håndterer situasjoner med tidspress i deres kommunikasjon til teamene, fremstår som en viktig faktor for hvorvidt ansatte føler at det i realiteten er rom for å prøve og feile.

Videre forteller enkelte respondenter at kulturen i casebedriften bærer preg av at det internt i team er en tendens til å trekke frem enkeltpersoners prestasjoner fremfor teamprestasjoner. Dette anses som en faktor som svekker teamfølelsen blant de agile teamene, og det fremstår dermed som at det er enighet om at selskapet må jobbe med å styrke samholdet i teamene: *«Jeg tror for det første så må vi prøve å trekke frem teamprestasjonene, ikke prestasjonene til enkeltpersoner. (...) det handler om på en måte å begynne og snakke om teamene heller enn enkeltpersoner»*.

Selv om ansatte er informert om at selskapet som helhet jobber med å trekke frem teamprestasjoner for å styrke samholdet, er de ikke helt i mål: *«Vi har nok et stykke å gå for å skape den vi-følelsen internt i teamet. Det handler på en måte om semantikk, og av og til er det viktig»*.

Til tross for et identifisert behov knyttet til å styrke teamfølelsen innad i teamene, har enkelte respondenter kommet med betraktninger som tilsier at teamfølelsen internt i hvert team fremstår som bedre når teamene samarbeider på tvers. Med dette menes det at det er tydelig at teammedlemmene føler eierskap til sitt eget team, og respondentene opplever at det ved samhandling på tvers kan være en tendens til at teamene skiller mellom «oss» og «dem». Slike holdninger kan oppleves som utfordrende, da det er ønskelig at teamene skal samhandle i tråd med selskapets interesser. Ledelsen må derfor forsikre seg om at teamene ikke blir for isolert: *«(...) man har jo stort eierskap til eget team. Og hvis du ikke er åpen, så blir det veldig vanskelig. Da blir det veldig lett å dele oss og dem, og derfor synes jeg det er viktig at ledelsen kommer inn her, ja, vi er ikke oss og dem, vi er to hjul, vi går jo frem sammen»*.

For å sikre selskapets prestasjoner et det avgjørende at samarbeidet fungerer godt både innad og på tvers av de agile teamene i utviklingsavdelingen. En av ledelsens utfordringer ved å gå over til en agil teamstruktur var å sette sammen medlemmer i team som kunne samarbeide godt. I den forbindelse var det blant annet viktig å sørge for at ikke enkeltpersoner «druknet» i teamene. Det fremstår på respondentene som at teamsammensetningen slik det foreligger i dag fungerer godt, men det presiseres at det alltid vil være noen sterke personligheter som har formeninger om hvordan ting burde være. Tidvis kan det oppstå konflikter i teamene, men det løses ofte greit internt:

«Vi har ganske mange ganske sterke personligheter i de ulike teamene som har sin veldig tydelige klare mening om ting så det kan til tider bli ganske opphetede diskusjoner, men jeg opplever samtidig at når avgjørelsen er tatt, så er folk stort sett veldig flinke til å ordne seg etter det».

Flertallet av respondentene trekker frem samarbeidet på tvers av team som mest utfordrende, noe som kan være problematisk da de som et lite selskap er avhengig av å samhandle med hverandre utenfor teamene: *«Men samarbeidet mellom teamene ser jeg kanskje som litt utfordrende når det blir... enten blir de for tette eller for langt vekk fra hverandre».* Utfordringer relatert til samarbeid på tvers medfører også at konfliktnivået kan oppleves høyere: *«Men nå har vi hatt veldig lite konflikt sånn direkte. Det er mer på tvers av team. Der opplever jeg at konflikthåndteringen er verre, (...) ja, den er nok verre enn internt i teamene».*

Teamene har en tendens til å prioritere og komme i mål med egne delmål og oppgaver, fremfor å tenke på selskapet som helhet: *«(...) det er ett eller annet med det der at når du har det felles målet så, så er det mye lettere å tenke at det er oss. Og da går konfliktnivået lavere og [internt på teamet]».* Med slike uttalelser fremstår det som at tydeligere mål fra ledelsen kan være nødvendig for å rette fokuset til teamene i samme retning. At konfliktnivå er lavere internt enn på tvers støttes av flere respondenter. Det er imidlertid en oppfatning om at utfordringene relatert til å samarbeide på tvers er knyttet til situasjoner hvor teamene som helhet skal samarbeide, men at det er mindre utfordrende i faggruppene, hvor de hovedsakelig er opptatt av å diskutere fag: *«Og når du ser på teamene, de jobber med litt flere ting. Så da blir det kanskje litt utfordring med å samarbeide, fordi alle har egne backloger, ikke sant. Hva skal man prioritere, hva er viktig, er din oppgave viktigere enn min oppgave, ja».* En annen respondent legger til at det kan være vanskelig å vite status i de andre teamene, noe som gjerne

resultater i at ansatte helst forholder seg til eget team. Andre teammedlemmer har en mer nyansert oppfatning av hvordan samarbeidet på tvers fungerer:

«Jeg opplever at det er lav terskel for å spørre den som kan. (...) jeg opplever at det er stor vilje til å, å hjelpe hverandre og støtte hverandre, og å samarbeide om ting som er vanskelig. Men jeg opplever og enkelte ganger at det er konflikter rundt, jammen hvilket team skal ta denne saken, hvor de gjerne skyver det (prosjektet) litt mellom hverandre. (...) Så det er litt sånn, der og er det nok begge deler».

Som tidligere vist kan den ansattes oppfatning påvirkes av hvilken rolle den ansatte har:

«Altså samarbeidet er for min del på tvers av teamene kanskje lettere, eller har en litt mer løsevev rolle. (...) Jeg tror nok at samarbeidet for min rolle er mye lettere på tvers av teamene. Jeg vet jo hva de andre teamene jobber med helt konkret. (...) Det er veldig stor forskjell mellom teamene i hva som liksom tankesett de har og hvordan, ja, hva utgangspunkt de har da. Så samarbeidet på tvers er nok vanskeligere».

4.3 Oppsummering av resultater

Gjennom første del av dette kapittelet har vi sett hvordan ledelse av agile team foregår i casebedriften, med fokus på hvordan ledelsen tilrettelegger for den agile samhandlingen i selskapet. Definerte og stabile team med egne produktområder oppleves som positivt og enklere å forholde seg til. At teamene består av rollene som er nødvendig for å levere den overordnede utviklingsprosessen og dermed stort sett kan fatte produktrelaterte beslutninger internt, bidrar videre til effektivitet i utviklingsarbeidet. Målsettingene teamene jobber etter i dag er hovedsakelig knyttet til leveranse av prosjekter, og det fremheves at teamene kan fremstå som mer målstyrte dersom ledelsen kommer frem med en tydelig strategisk retning for selskapet. Videre kan ledelsen med fordel tydeliggjøre innenfor hvilke områder teamene kan fatte selvstendige beslutninger for å øke effektiviteten i teamenes arbeidsprosesser. Respondentene opplever autonomien slik den foreligger i dag som å være betinget av prosjektenes rammer, som ofte er definert før prosjektene allokeres til et team. Det fremheves at tidligere involvering av team i kundedialog kan styrke eierskap til leveransene, og medføre at teamene opplever større autonomi ved å delta i utforming av prosjektene med kundene. Utover dette opplever respondentene at casebedriften er flinke til å tilrettelegge for den agile samhandlingen gjennom

det fysiske miljøet, og gode løsninger for kommunikasjon og koordinering. Særlig blir faggrupper trukket frem som en styrke casebedriften har, og som bidrar til å løse eventuelle problemstillinger og til å koordinere på tvers av team.

I andre del av kapittelet presenterte vi innledningsvis hvordan de agile teamene forholder seg til tidspress og tidvis manglende kapasitet som en underliggende utfordring, som medfører flere utfordringer ledelsen kontinuerlig må håndtere. Dette ble presentert innledningsvis da det kan være sentralt for å forstå de andre utfordringene som knytter seg til den agile organiseringen. Videre så vi nærmere på andre sentrale utfordringer for ledelse av de agile teamene. Casebedriften har opplevd at det har vært vanskelig å få alle i selskapet til å akseptere at man ønsket å jobbe med agile team, og at dette er noe de nå håper å få samtlige ansatte til å akseptere, samt skape en forståelse rundt hvorfor selskapet ønsker å jobbe med agile team. Utenforliggende funksjoner i form av salgs- og prosjektledelsesfunksjon opplever respondentene som særlig utfordrende å få til å fungere med en agil teamstruktur, og det er behov for å etablere klare forventninger til hvordan disse funksjonene skal jobbe med de agile utviklingsteamene. Videre opplever noen respondenter at det kan være utfordrende å ha en ledergruppe hvor flertallet av medlemmene deltar operativt, da kommunikasjonskanalen kan bli forstyrret ved å ha representanter fra ledelsen inn i team. I tillegg er det utfordrende for ledelsen å balansere tid som medgår til utvikling og ledelsesarbeid. Vi har også sett at til tross for at det foreligger en enighet om hvilke forventninger selskapet skal ha til ulike roller, er det vanskelig å implementere forventningene, og casebedriften opplever derav at det i praksis er usikkerhet knyttet til roller og ansvar. Dette medfører høyere konfliktnivå, at det medgår mer tid til beslutninger og tidvis beslutningsaversjon. En siste utfordring knytter seg til kultur og samarbeid, hvor det er identifisert behov for å håndtere en underliggende frykt for å feile, og å forbedre teamfølelsen, samt jobbe videre med å skape trygghet og tillit i selskapet.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene fra kapittel 4 Resultater som vi anser som mest sentrale, opp mot studiens teorigrunnlag som vi presenterte i kapittel 2 Teori. Gjennom første delkapittel vil vi undersøke hvordan ledelse av de agile teamene foregår i dag, herunder hvordan ledelsen tilrettelegger for den agile samhandlingen. Forhold omkring teamenes autonomi og involvering i casebedriften fremstår som særlig interessant å diskutere i forbindelse med hvordan ledelsen tilrettelegger for samhandlingen i dag, og vi vil derfor vie et eget underkapittel

til denne diskusjonen i første del av dette kapittelet. Siden det foreligger begrenset med litteratur omkring hvordan ledelse av agile team faktisk foregår i praksis, baserer vi diskusjonen både på hvordan ledelsen opptrer i dag sett opp mot litteratur omkring ledelsens rolle i relasjon til agile team, men også hvilke kjennetegn som i teorien burde foreligge ved agilt teamarbeid. I andre delkapittel fokuserer vi på det som av resultatene fremstår som mest sentrale utfordringer relatert til ledelse av agile team, og hvilke konsekvenser disse utfordringene kan ha for agil samhandling. Det er særlig fire utfordringer som fremstår som sentrale ved ledelse av agile team i casebedriften, herunder utfordringer knyttet til ulike oppfatninger omkring en agil teamstruktur i selskapet, organisering med en operativ ledergruppe, uklare roller i praksis, samt kulturelle forhold og samarbeidsutfordringer. Vi vil diskutere samtlige utfordringer mer detaljert i andre delkapittel. Formålet med diskusjonskapittelet er å oppnå dypere forståelse for hvordan ledelsen kan tilrettelegge for agil samhandling, samt hvilke sentrale utfordringer som kan oppstå ved ledelse av agile team. Dette vil forhåpentligvis bidra til økt innsikt innenfor fagfeltet omkring ledelse av agile team. Utover dette vil vi oppsummere diskusjonen, presentere studiens bidrag til eksisterende litteratur, samt begrensninger ved studien. Avslutningsvis presenterer vi forslag til videre forskning og adresserer praktiske implikasjoner.

5.1 Ledelse av agile team

Som det fremgikk av teorikapittelet skal agile team være selvorganiserte og selvstyrte for å realisere fordeler ved å jobbe agilt, men de agile teamene har likevel behov for en viss form for ledelse. I tråd med litteraturen er det hensiktsmessig at ledelse av agile team foregår gjennom subtil kontroll, hvor en stor del av ledelsens oppgave vil være å tilrettelegge for samhandling, samt å støtte og veilede teamet (Takeuchi & Nonaka, 1986; Stray et al., 2018). I resultatkapittelet så vi at flere respondenter opplever at casebedriftens ledelse er flinke til å tilrettelegge for at teamene har nødvendige ressurser og klare produktansvarsområder, slik at teamene skal kunne jobbe mest mulig selvstendig med å løse problemstillinger. At teamene består av medlemmer med varierte egenskaper som samlet sett bidrar til at teamene kan karakteriseres ved kryssfunksjonalitet, er i tråd med hva som trekkes frem i teorien som kjennetegn ved agile team. I tillegg regnes dette som nødvendig for at agile team skal kunne lykkes med å utøve delt ledelse (Moe et al., 2009b; Takeuchi & Nonaka, 1986; Stray et al., 2018). Klare produktansvarsområder som hvert team jobber etter, er noe casebedriften videre anser som medvirkende til at teammedlemmene har ett felles fokus, og er noe som de ansatte opplever som positivt for den agile samhandlingen. At teammedlemmene har et felles fokus er

i tråd med Takeuchi og Nonaka (1986) viktig for teamenes evne til å organisere seg selv. Dessuten fremgår det av resultatene at klare produktområder i casebedriftens utviklingsavdeling bidrar til at teamene opplever relativt stor selvstendighet innenfor eget område, slik at teamene kan jobbe mest mulig uten hindringer. Dette er også noe respondentene trekker frem som fordelaktig for den agile samhandlingen. Disse funnene tyder på at ledelsen viser teamene tillit relatert til arbeidet innenfor egne produktområder, og tillit fra ledelsen er noe Hoda et al. (2013) trekker frem som essensielt ved ledelse av agile team.

Videre hevder Denning (2016) at det også i agile organisasjoner er nødvendig at ledelsen tar ansvar for å sette en strategisk retning for selskapet, som blant annet vil være sentralt for at agile team skal kunne etablere egne målsettinger og jobbe i tråd med selskapets strategi. Resultatene viser at det i casebedriften på nåværende tidspunkt virker å være litt uklart for teamene hvilke strategiske retningslinjer de skal jobbe etter. Per i dag er det opp til de agile teamene å sette egne delmål utover prosjektene de har fått tildelt. At teamene regelmessig setter egne målsettinger er noe som stemmer overens med hva Takeuchi og Nonaka (1986) anser som sentralt for at team skal kunne overskride grenser. Målsettingene teamene jobber etter preges imidlertid i dag av å være leveransestyrte. Dette medfører usikkerhet rundt hva som skal være det overordnede målet ved teamarbeidet så snart et prosjekt er ferdigstilt. At ledelsen legger frem en strategisk retning for selskapet vil trolig kunne medvirke til at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger utover leveransene de jobber med. Klarere strategisk retning kan videre forsterke teamets evne til å være grenseoverskridende, noe som ifølge Takeuchi og Nonaka (1986) er viktig for å drive kontinuerlig forbedring. Behovet for klarere strategiske retningslinjer for selskapet er imidlertid noe flere respondenter har forklart at casebedriften er bevisst på, og det pågår derav et organiseringsprosjekt hvor det å definere en strategisk retning er en sentral målsetting.

Resultatene viser videre at ledelsen i casebedriften er flinke til å tilrettelegge for det fysiske miljøet og skape rom for samhandling. Et godt tilrettelagt fysisk miljø er noe teammedlemmene opplever som sentralt for all interaksjon som foregår underveis i teamarbeidet. Som en del av å tilrettelegge for agil samhandling gjennom det fysiske miljøet, gir ledelsen teamene stor frihet til å finne verktøy som er egnet for arbeidet, samt til å velge arbeidsmetodikk. Frihet til å velge egne arbeidsmetoder og verktøy medfører økt motivasjon hos teammedlemmene, samt økt opplevd tillit fra ledelsen. Å tilrettelegge for den agile samhandlingen gjennom å gi teamene tilgang til nødvendige ressurser og verktøy, er i tråd med hva Bossert et al. (2018) beskriver

som sentralt ved ledelse av agile team, og medvirkende til at teamene kan jobbe raskt og effektivt.

I casebedriften er utviklingsarbeidet videre preget av hyppig kommunikasjon. Funnene tilsier at kommunikasjonen i utviklingsprosessen slik den foreligger i dag stort sett fremstår som god, hvor det er lav terskel for å spørre hverandre både innad og på tvers av team ved usikkerhet, eller dersom det er noe andre har mer kunnskap om. I tråd med Denning (2016) sin oppfatning av kommunikasjonen i agile organisasjoner, preges samhandlingen i casebedriften av dynamisk kommunikasjon og foregår både horisontalt og vertikalt. Kommunikasjon i casebedriften bidrar til å skape tillit i arbeidet, hvor ansatte opplever å være trygge på at teamet hele tiden forsøker å innhente mest mulig informasjon som kan bidra til å løse problemstillingene de står overfor. På denne måten fremstår det som om teamene er ganske modne når det gjelder å rullere ledelsesfunksjonen internt i teamet til det teammedlemmet som besitter mest informasjon, som i tråd med Dybå og Dingsøyr (2008) er en viktig del av å praktisere delt lederskap i agile team. Kommunikasjonen fremstår også i resultatkapittelet som viktig for koordineringen i casebedriften, som selskapet tidvis kan oppleve som utfordrende ved agil organisering. Som beskrevet i teorikapittelet, vil det ifølge Stray et al. (2018) kunne være mer utfordrende for ledelsen å veilede flere agile team i en organisasjon, enn ett enkelt, da det som regel vil foreligge flere eksterne avhengigheter som øker behovet for koordinering. Definerte faggrupper som går på tvers av team, beskrives i resultatkapittelet som en styrke casebedriften har når det gjelder koordineringen på tvers av team og for å løse faglige problemstillinger, og er noe respondentene anser som et middel ledelsen bruker for å tilrettelegge for koordineringen.

5.1.1 Autonomi og involvering

Litteraturen trekker frem at en grunnleggende forutsetning for å kunne jobbe agilt, er at teamene opplever å ha tilstrekkelig grad av autonomi (Stray et al., 2018; Moe et al., 2009b). Som vi beskrev i resultatkapittelet, er det en felles oppfatning blant respondentene om at ledelsen i casebedriften er flinke til å la de agile teamene opptre selvstendig i utviklingsprosessen når prosjekter eller arbeidsoppgaver har blitt allokert til et team. Gjennom utviklingsprosessen står teamene fritt til å velge hvordan de vil prioritere oppgaver internt, hvilken rekkefølge de skal utvikle i, samt hvilke tekniske og funksjonelle løsninger de velger innenfor rammene av prosjektet. Respondentene beskriver at ledelsen involverer seg lite i teamenes prosesser, men er tilgjengelig ved behov. Under utviklingsprosessen jobber teamene derfor selvstendig og med få hindringer, som i utgangspunktet kan trekke i retning av at teamene opplever å ha ekstern

autonomi i henhold til Hoegl og Parboteeah (2006, referert i Moe et al., 2008). Likevel fremgår det av resultatkapittelet at når selskapet er presset på tid eller kapasitet, kan eksterne funksjoner tidvis presse teamene på tid for å få leveranser ut til kunden innenfor den avtalte tidsrammen. Et viktig aspekt for selskapet ved å organisere seg med agile team i utviklingsavdelingen fremgår av resultatkapittelet som at teamene skal ha de fleste stakeholderne internt, slik at de agile teamene opplever minimalt med forstyrrelser fra utsiden av teamene. Ekstern påvirkning fra andre i organisasjonen er derfor tydelig uønsket fra casebedriftens side, men er likevel noe som tidvis kan inntreffe, og som trekker i retning av at teamene kan oppleve den eksterne autonomien som svekket.

Når det gjelder teamarbeidet generelt, virker det som om de agile teamene er flinke til å ta beslutninger i fellesskap, og lar individer på teamet med kunnskap på et spesifikt problemområde komme til ordet. Dette samsvarer med hva litteraturen anser som viktig både for å styrke den interne autonomien i teamet, men også for å praktisere delt lederskap (Moe et al., 2008; Moe et al., 2009b; Dybå & Dingsøy, 2008). At teammedlemmer opplever å bli tatt hensyn til ved beslutningstaking, og at informasjonen vedkommende deler verdsettes av teamet, er videre et forhold som kan tale i retning av styrket teamorientering (Salas et al., 2005, referert i Moe et al., 2009a). Det fremgår imidlertid av resultatkapittelet at enkelte av de agile utviklingsteamene i selskapet har en tendens til å stadig allokere visse typer oppgaver til de samme teammedlemmene, som gjerne har løst lignende problemstillinger tidligere. Denne tendensen virker å bli forsterket i perioder hvor teamene har mye å gjøre. Spesialiserte ferdigheter og en tilsvarende arbeidsfordeling kan i tråd med Moe et al. (2009a) være forhold som svekker teamenes interne autonomi, ved at teamene kan oppleve manglende redundans. Som presentert i teorikapittelet kan manglende redundans i agile team resultere i redusert fleksibilitet innad i teamet når det gjelder å kunne erstatte hverandre ved behov. Funnene fra resultatkapittelet kan til en viss grad implisere at enkelte av de agile teamene i casebedriften har opplevd tendenser til manglende redundans, og derav personavhengighet, som har blitt synliggjort når sentrale ressurser har sluttet i selskapet. Som følge av dette har ledelsen den siste tiden oppmuntret til økt fokus på kompetanseoverføring i teamarbeidet, og har forsøkt å kommunisere at å prioritere tid til kompetanseoverføring i teamet er en kostnad selskapet må ta for å være rigget for fremtiden. Vi kan imidlertid stille spørsmål ved hvorvidt teamene i realiteten opplever at det er rom for å sette av tid til kompetanseoverføring og risikere at de i perioder får utført mindre arbeid, når de stadig lider av tidsskvisen på ulike prosjekter. Ettersom kundefokus står sentralt i agile prinsipper og verdier, og kundene har forventninger til avtalte

leveranser, kan teamene oppleve det som vanskelig å bruke lenger tid på prosjekter enn det som er avtalt med kunden.

Slik situasjonen i casebedriften foreligger i dag, tilsier funnene fra resultatkapittelet at teamene opplever autonomi i utviklingsprosessen, men mindre autonomi ved forretningsmessige avgjørelser. Dette fremstår som forståelig for flere respondenter som følge av koordineringsbehovet i casebedriften, og hvert team kan følgelig ikke opptre helt løsrivet fra resten av selskapet. Behov for å sammenstille arbeid, prosesser, teknologi og ekstern koordinering kan ifølge Moe et al. (2019) representere en trussel for teamenes autonomi. Til tross for at det kan være slike koordineringsbehov i casebedriften, virker det ikke som om teamene opplever det som problematisk for autonomien da det foreligger en felles forståelse blant ansatte om at teamenes autonomi til en viss grad må være rammet inn. Likevel fremgår det av resultatkapittelet at det er usikkerhet blant de agile teamene innenfor hvilke områder i casebedriften de er ment å være autonome. Respondentene trekker derfor frem at det er behov for at ledelsen klargjør teamenes autonomi ved å tydeliggjøre rammene. Uklarhet rundt autonomien har tidvis medført ineffektivitet i teamarbeidet, da teamene har brukt mye tid på å finne ut hvem som har myndighet til å foreta ulike beslutninger. I tråd med Moe et al. (2018) kan etablerte retningslinjer fra ledelsen bidra til å redusere ustabilitet, uklarhet og spenning ved agilt teamarbeid, noe som stemmer overens med situasjonen casebedriften opplever i dag.

Som vi presenterte i resultatkapittelet var også en av motivasjonsfaktorene til casebedriften ved å organisere utviklingsarbeidet i agile team, at de agile teamene skal kunne identifisere seg med prosjektene de jobber med og føle eierskap til leveransene. En sentral del av dette arbeidet har vært å oppmuntre utenforliggende funksjoner i casebedriften til at de agile teamene skal involveres på et tidligere tidspunkt med kunden, helst i salgsprosessen. I dag er autonomien til teamene i utviklingsprosessen betinget av prosjektets rammer, som i betydelig grad blir definert gjennom salgsprosessen. Det fremstår imidlertid som at teamene som helhet fremdeles ikke kobles på før senere i prosjektet, og derav ikke er delaktige i å definere rammene for prosjektet, foruten produktressursen og Team Lead på teamene. Trolig vil tidligere involvering av teamene bidra til at teamene som helhet opplever større grad av autonomi og eierskap, som videre kan resultere i økt kundeverti. At den eksterne autonomien kan oppleves som større dersom teamet involveres tidlig i planlegging av prosjektet, er i tråd med Moe et al. (2009b). Tidligere involvering fremstår i resultatkapittelet som ønskelig hos utviklingsteamene, både hva gjelder fordeling og utforming av prosjekter og arbeidsoppgaver, men også ved ressursfordeling. En

reell påvirkningskraft ved slike beslutninger fremstår som viktig for flere respondenter for at teamene skal føle eierskap til arbeidet og høste fordeler av å jobbe i agile team. Dette samsvarer med litteraturen som trekker frem at en reell påvirkningskraft på ledelsesbeslutninger er sentralt for at organisasjoner skal oppnå fordeler ved agilt teamarbeid, og for at teamene ikke opplever symbolsk selvstyre (Moe et al., 2008; Tata & Prasad, 2004). Videre fremgår det av resultatene at enkelte team tidvis kan oppleve at ulike beslutninger som involverer teamet foretas av utenforliggende funksjoner, og deretter blir lagt til teamet å implementere. Dette er noe enkelte respondenter beskriver som et forhold som kan minne om fossefallstankedang. Det vil trolig være viktig for ledelsen å håndtere denne situasjonen og unngå at de agile teamene opplever at utviklingsarbeidet bærer preg av fossefallstendenser, da selskapet potensielt kan risikere å oppleve tilstanden AgileFall (Blank, 2019).

5.2 Sentrale utfordringer ved ledelse av agile team

I det påfølgende vil vi drøfte hva som fremstår som sentrale utfordringer ved ledelse av agile team i resultatkapittelet. Det er særlig fire utfordringer som fremstår som sentrale i casebedriften. Den første utfordringen relaterer seg til at det foreligger ulike oppfatninger blant de ansatte om hvorvidt de skal jobbe med agile team i selskapet, og reiser spørsmål ved hvorvidt selskapet kan lykkes med å skape en agil tankegang. Andre utfordring knytter seg til organiseringen med en ledergruppe som også deltar operativt i de agile utviklingsteamene, som enkelte respondenter opplever som forstyrrende for den agile samhandlingen, i tillegg til at ledelsen opplever å ha mindre tid til å prioritere strategisk arbeid på selskapsnivå. Den tredje utfordringen omhandler at teammedlemmene opplever rollene som uklare i praksis, til tross for at det foreligger enighet om hvilke forventninger som stilles til de ulike rollene. Uklare roller kan påvirke den agile samhandlingen negativt ved ineffektivitet i arbeidet, økt konfliktnivå og tidvis dobbeltarbeid, som vi anser som interessant å diskutere. Den siste utfordringen dreier seg om kulturelle forhold i casebedriften, hvor det tidligere har vært en frykt for å feile blant ansatte, noe som kan gå utover teamenes evne til å utvise kreativitet og ta initiativer. I tillegg har casebedriften opplevd utfordringer knyttet til fokus på enkeltprestasjoner i teamene, heller enn teamprestasjoner, og at det har vært samarbeidsvansker på tvers av team.

5.2.1 Ulike oppfatninger av agile team

Som det fremgår av litteraturen kan organisasjoner være agile på ulike måter, og det er tydelig at organisasjoner som lykkes med å være agile hevder at agil må anses som et tankesett basert

på agile verdier og prinsipper, og ikke bare en metodikk man utfører (Rigby et al., 2016a; Denning, 2016). Casebedriften opptrer agilt i selskapets utviklingsavdeling gjennom tre definerte agile team. Fra funnene i resultatkapittelet er det tydelig at det er en viss enighet i casebedriften om at hvorvidt selskapet lykkes med agile team, er avhengig av at samtlige ansatte i organisasjonen er innforstått med hvorfor selskapet skal jobbe agilt, og hva dette innebærer. Likevel har selskapet opplevd utfordringer i form av ulike oppfatninger blant ansatte knyttet til om de i det hele tatt skal jobbe med agile team, samt klarhet rundt hva det å jobbe agilt i utviklingsavdelingen vil innebære.

Organiseringen med en agil teamstruktur i casebedriften har hovedsakelig møtt motstand fra funksjoner utenfor de agile teamene, fortrinnsvis salgs- og prosjektledelsesfunksjonen. Disse funksjonene har blitt beskrevet av enkelte respondenter som mest utfordrende å få til og fungere med en agil teamstruktur. Til tross for at casebedriften ikke nødvendigvis har et mål om at eksterne funksjoner skal jobbe agilt, er de agile utviklingsteamene avhengige av å kunne samarbeide med eksterne funksjoner på ulike prosjekter. I litteraturen påpeker Rigby et al. (2018) at til tross for at ikke samtlige funksjoner i et selskap er agile, er det behov for at de agile funksjonene støttes av de funksjoner i virksomheten som ikke opptrer som agile team. Salgs- og prosjektledelsesfunksjonen i casebedriften har blant annet ansvar for mye av dialogen med kunder, å involvere teamene i ulike prosjekter, samt å sammenstille leveranser. Dersom disse funksjonene ikke opplever at det er hensiktsmessig å jobbe med agile team i utviklingsavdelingen for å kunne levere økt kunde verdi, kan det være utfordrende å etablere et felles agilt tankesett gjennom hele kundeopplevelsen, og opptre i tråd med agile verdier og prinsipper. Som en konsekvens kan det som presisert i litteraturen være utfordrende for selskapet å lykkes med å være agil i utviklingsavdelingen (Rigby, et al., 2016a; Denning, 2016).

Videre trekkes det i litteraturen frem at støtte fra kunder og ledelsen også vil være sentralt for hvordan agile team presterer ved gjennomføring av prosjekter (Cockburn & Highsmith, 2001, referert i Hoda et al., 2013). Når det gjelder casebedriften, vil det trolig være essensielt at de agile teamene opplever støtte fra andre funksjoner i selskapet for at de skal lykkes med å jobbe agilt gjennom utviklingsprosessen, men også for å levere gode prestasjoner. Ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt casebedriften skal jobbe med agile team, i tillegg til at det kan være vanskelig å endre etablerte vaner i casebedriften, kan videre være en medvirkende faktor til at de agile teamene har opplevd å bli involvert sent i prosessene med kunden. Med dette som utgangspunkt vil det trolig være viktig at de agile teamene opplever støtte fra hele selskapet, og

at det er et felles ønske blant samtlige funksjoner om at casebedriften skal jobbe agilt i utviklingsavdelingen. Lykkes selskapet med dette, kan teamene sannsynligvis oppleve økt eierskap til leveransene og oppnå bedre teamprestasjoner.

Resultatene tilsier at ledelsen på tidspunktet de besluttet å jobbe med agile team i selskapet, ikke var tydelige nok i kommunikasjonen, noe som kan ha vært en medvirkende faktor til at overgangen til en agil teamstruktur har vært utfordrende. Situasjonen har imidlertid bedret seg med den nye ledergruppen, og casebedriften har derav erfart at det nå foreligger enighet blant de ansatte om at selskapet skal jobbe med agile team i utviklingsavdelingen. Dette impliserer at tydelig kommunikasjon fra ledelsen til ansatte trolig er nødvendig for å skape en felles forståelse for hvorfor selskapet skal jobbe med agile team, og hva dette vil innebære for de agile teamene og for funksjoner som skal samarbeide med de agile teamene. Kommunikasjon fremstår derfor som nødvendig for å lykkes med en endringsprosess. Dette samsvarer med teorien, hvor det trekkes frem at tydelig kommunikasjon står sentralt i forbindelse med endringsledelse, og anses som særlig viktig ved dynamiske omgivelser (Olaisen et al., 2018). Videre fremstår det som at selskapet den siste tiden har blitt flinkere til å involvere utviklingsteamene tidligere i prosesser med kunden, selv om selskapet fremdeles ikke er helt i mål med dette arbeidet. Tidligere involvering av teamene er trolig et resultat av økt enighet blant samtlige funksjoner om at selskapet skal jobbe agilt i utviklingsavdelingen, og at det for å levere økt kundeverdi er sentralt at teamene etablerer eierskap til leveransene.

5.2.2 Operativ ledergruppe

Funn fra resultatkapittelet viser at casebedriften fremdeles ikke føler seg sikre på hvordan organiseringen i selskapet burde være, eller hvordan de agile teamene skal være definert. En av utfordringene casebedriften opplever i dag knytter seg til hvorvidt medlemmer i ledergruppen også skal delta operativt med fast teammedlemsskap i enkelte av de agile teamene, og i prosjektledelsesfunksjonen. For ledergruppen handler denne utfordringen i hovedsak om at det kan være utfordrende for representantene fra ledergruppen som også deltar operativt, å prioritere tid som medgår til de ulike rollene de har i selskapet. Som et relativt lite selskap har det vært ønskelig å kunne bruke ressurser flere steder ved behov. At medlemmer i ledergruppen også deltar operativt, kan dermed bidra til ekstra produksjonskapasitet i utviklingsavdelingen. Hvorvidt deltakelse i teamene hjelper på tidspresset selskapet opplever er imidlertid uvisst. På nåværende tidspunkt er det tydelig at det i perioder med tidspress medgår mer tid til utviklingsprosessene, og det er derav lite tid å prioritere til møter med ledergruppen. Som et

resultat har ledergruppen hatt vanskeligheter med å sette av tid til å etablere en strategisk retning for selskapet. I tråd med teorien vil strategisk arbeid være viktig for de agile teamenes evne til å etablere målsettinger og drive kontinuerlig selvevaluering, og fravær av en strategisk retning kan derfor oppleves som problematisk (Denning, 2016; Takeuchi & Nonaka, 1986).

Respondentene beskriver at et annet aspekt ved dagens organisering er at ledelsen er tett på teamene ved å delta i utviklingsprosessen, og kan dermed få en indikasjon på hvilke initiativer som burde prioriteres på ledelsesnivå. Dette aspektet kan i utgangspunktet fremstå som fordelaktig så lenge teamene ikke opplever at ledelsens motivasjon med å delta operativt er å kontrollere arbeidet i teamene. Dersom teamene tolker det slik, vil det sannsynligvis påvirke den agile samhandlingen negativt, og kan potensielt redusere teamenes motivasjon og opplevde tillit fra ledelsen (Hoda et al., 2013). Denne studien har imidlertid ikke nok data omkring dette aspektet til å kunne uttale hva teammedlemmene opplever som motivasjonen til ledelsen ved å delta operativt.

Utover ledelsens motivasjon til å delta operativt kan vi diskutere situasjonen ut ifra hva som i litteraturen kjennetegner agilt teamarbeid. Agile team har behov for ledelse, men for at teamene skal kunne opptre agilt er det nødvendig at de opplever å være selvstyrte og selvorganiserte (Takeuchi & Nonaka, 1986; Moe et al., 2008). En faktor som påvirker hvorvidt teamene opplever å kunne styre og organisere sitt eget arbeid, er ledelsens evne til å gi teamene betydelig autoritet og ansvar, slik at teamene kan opptre selvstendig ved gjennomføring av arbeidet og at samtlige teammedlemmer deltar i beslutninger (Moe et al., 2008). Det fremstår av funnene i resultatkapittelet som at de agile teamene opplever selvstendighet i eget arbeid, og at ledelsen utviser tillit overfor teamene ved å gi dem frihet innenfor utviklingsprosessen. Likevel er det verdt å merke seg at samtlige av de agile teamene enten opplever at representanter fra ledelsen deltar i teamet med fast medlemskap, eller involveres i teamet gjennom prosjektledelsesfunksjonen. Spørsmålet vil trolig bli om de agile teamene og representantene fra ledelsen som inngår i teamene klarer å skille rollene en representant fra ledergruppen har i henholdsvis utviklingsprosessen og som representant fra ledergruppen. Dette åpner for en eventuell rollekonflikt som kan forstyrre balansen når det gjelder ledelse av de agile teamene, og teamenes agile samhandling.

Enkelte respondenter mener at verken teamene eller ledelsen opplever at en operativ ledelse er et problem i casebedriften. Respondentene begrunner dette med at de klarer å skille mellom

rollen en representant fra ledergruppen har i henholdsvis utviklingsteamet og i ledelsen. Andre respondenter opplever det imidlertid som uheldig for den agile samhandlingen at representanter fra ledergruppen også har medlemskap i et agilt team, da de opplever at kommunikasjonskanalen kan bli forstyrret, selv om representanten ikke har en ledelsesfunksjon på teamet. Respondentene begrunner dette med at det kan bli tendenser til at teammedlemmer henvender seg direkte til vedkommende i teamet som representerer ledelsen, ved eventuelle usikkerheter eller uenigheter i teamet. På en side kan teamet oppleve dette som positivt ved at teammedlemmene ved usikkerhet kan la representanten fra ledergruppen skjære gjennom. På en annen side vil teammedlemmene kunne oppleve dette som forstyrrende for den agile samhandlingen, ved at teammedlemmene henvender seg direkte til representanten fra ledelsen, da det ved agilt teamarbeid er hensiktsmessig å praktisere delt lederskap og at teamet står ansvarlig for eget arbeid i tråd med agile verdier og prinsipper. Dette impliserer at teamet ideelt sett skal foreta beslutninger gjennom en kollektiv prosess, eller rullere ledelsesfunksjonen dit teamet har mest kunnskap (Moe et al., 2009b; Dybå & Dingsøy, 2008).

Videre fremgår det av resultatkapittelet at respondentene kan oppleve at en operativ ledelse er uheldig for den agile samhandlingen i teamene dersom det skulle oppstå diskusjoner mellom representanten fra ledergruppen og andre teammedlemmer. Samlet sett anser vi slike oppfatninger til å trekke i retning av at det kan være fordelaktig for den agile samhandlingen i selskapet om representanter fra ledelsen ikke deltar som et teammedlem i de agile teamene, for å unngå å forstyrre samhandlingen. Dette kan derfor tyde på at ledelsen heller burde ligge utenfor teamene, hvor ledelse utøves gjennom subtil kontroll i tråd med Takeuchi og Nonaka (1986), og ledelsen er til stede for å støtte og veilede teamene ved behov (Hoda et al., 2013; Stray et al., 2018). Dette vil videre muliggjøre at representantene i ledergruppen kan bruke sin tid på oppgaver på selskapsnivå, og bruke mer tid på å veilede samtlige team fremfor å fokusere mest på det teamet representanten selv er en del av.

5.2.3 Uklare roller i praksis

I litteraturen så vi at en del av ledelsens rolle knyttet til agile team er å forhindre usikkerhet og uklarhet i teamene ved å etablere noen retningslinjer de agile teamene kan forholde seg til (Moe et al., 2008). I tillegg er det viktig at ledelsen tar ansvar for å skape et miljø som tilrettelegges for at de agile teamene skal kunne jobbe effektivt og selvstendig (Bossert et al., 2018). Vi har sett at respondentene i casebedriften opplever at ledelsen stort sett er flinke til å la de agile teamene opptre selvstendig innenfor rammene av prosjektene, men teamene opplever fremdeles

at det er behov for at ledelsen klargjør enkelte aspekt ved teamarbeidet som kan effektivisere den agile samhandlingen. Fra funnene i resultatkapittelet kom det klart frem at en gjennomgående utfordring i casebedriften er at teamene opplever de ulike rollene på teamet som uklare i praksis. Uklare roller er noe flere respondenter beskriver som en faktor som skaper forvirring og ineffektivitet i arbeidet, og medfører tidvis et høyere konfliktnivå i selskapet. Likevel fremkommer det også at teamene i utgangspunktet har brukt mye tid på rolleavklaring, og ledelsen har initiert workshops for å klargjøre forventningene til de ulike rollene, hvor flere team og fagområder i selskapet har blitt inkludert. Det er derfor interessant at enkelte respondenter trekker frem at et resultat av disse samlingene er at det viser seg å foreligge enighet om hvilke forventninger de ansatte mener bør stilles til hver enkelt rolle. At det foreligger enighet om hvordan forventningene burde være, kan indikere at det er lettere å skille roller på papiret, og at det i praksis kan være mer uoversiktlig. Dette reiser spørsmål om hva det er som gjør det vanskelig å implementere rolleforventningene i praksis.

Respondentene beskriver at uklare roller tidvis medfører at flere teammedlemmer forsøker å ta ansvar i ulike situasjoner som potensielt kan skape dobbeltarbeid i teamet. I tillegg kan uklarhet rundt roller og ansvarsområder i enkelte tilfeller medføre beslutningsaversjon i teamene. Dette fører til at det medgår mer tid til å fatte beslutninger enn hva som er nødvendig. Litteraturen beskriver kommunikasjon som svært viktig for gode teamprestasjoner, og er dermed essensielt for effektivt teamarbeid (Sutton, 2015; Moe et al., 2010). Til tross for at mye av teamarbeidet i casebedriften i dag preges av hyppig kommunikasjon, og at ansatte fremstår som flinke til å kommunisere, fremkommer det likevel at det i enkelte tilfeller kan gå litt for lang tid før teamene kommuniserer omkring uklarheter. Trolig kan økt fokus på kommunikasjon rundt roller være en bidragsyter til at teamene lykkes med å implementere rolleforventningene i teamene i praksis. Det fremgår av litteraturen at hvor god kommunikasjonen på et team er, kan avhenge av hvorvidt teamet opplever å ha et høyt stressnivå. Høyt stressnivå kan nemlig påvirke teamet negativt ved at det blir mindre kommunikasjon (Sutton, 2015; Salas et al., 2005). At teamene i casebedriften kontinuerlig forholder seg til en underliggende utfordring hvor de ofte opplever å være presset på kapasitet og ha dårlig tid, kan gjøre at stressnivået i teamene øker. I tråd med litteraturen impliserer dette at det kan være mer utfordrende for teamene å lykkes med å klargjøre rollene i praksis dersom teamene stadig står overfor et tidspress.

Med utgangspunkt i at uklare roller i praksis kan medføre beslutningsaversjon blant teammedlemmer, eller andre konflikter, beskriver flere respondenter at teamene ofte opplever

det som en lettelse dersom ledelsen i slike situasjoner skjærer gjennom og tar en beslutning. Ledelsen beskriver at det kan være utfordrende å la være og ta en beslutning på vegne av teamene i slike tilfeller. Å fatte beslutninger på vegne av teamene er imidlertid noe ledelsen i utgangspunktet ikke ønsker, da selskapet opplever at teamene må stilles ansvarlige og foreta beslutninger selvstendig dersom teamene skal lykkes med å være agile. Skal teamene bli tryggere er det imidlertid behov for å jobbe med implementering av rolleforventninger i praksis. I tillegg til at kommunikasjonen må fokuseres mer omkring roller dersom teamenes skal lykkes med dette, kan det stilles spørsmål ved hvorvidt det å ha representanter fra ledelsen inne som teammedlemmer på enkelte team kan øke forvirringen omkring rollene, som drøftet i forrige avsnitt.

5.2.4 Kulturelle forhold og samarbeidsutfordringer

I litteraturkapittelet så vi at en avgjørende faktor for hvorvidt agile team lykkes med å være agile, er gjensidig tillit og respekt blant teammedlemmene internt i teamet, i tillegg til at teamet som helhet opplever å få støtte og tillit fra ledelsen (Hoda et al., 2013; Stray et al., 2018). Funnene i resultatkapittelet tilsier at casebedriften over lengre tid har hatt problemer med at ansatte som har vært lenge i selskapet til en viss grad opplever frykt knyttet til å feile. Det fremstår som om denne frykten kommer av kulturen som preget selskapet tidligere, hvor det på ulike måter ble gitt uttrykk for at det var lite rom for å prøve og feile. Siden det i agile team vil være viktig å tenke innovativt og utvise kreativitet i arbeidet for å skape de beste løsningene for kunden, indikerer dette at det må være rom for å prøve ulike løsninger med en risiko for at teamene kan feile. Av resultatene fremgår det at selskapet ikke ønsker at det skal foreligge en frykt blant ansatte knyttet til å feile, og at det i den forbindelse er viktig å bygge opp den psykologiske tryggheten i selskapet. Som en del av ledelsens rolle med å utvise subtil kontroll ved ledelse av agile team, vil det i tråd med litteraturen også være sentralt at ledelsen tolererer at teamene kan gjøre feil (Takeuchi & Nonaka, 1986). I casebedriftens tilfelle impliserer dette at det er viktig at ledelsen tydelig kommuniserer til teamene at selskapet ønsker at det skal være rom for å prøve og feile i utviklingsprosessen. Kommunikasjon står sentralt når det gjelder å etablere tillit, og til tross for at dette tar tid, kan effektiv kommunikasjon bidra til å lette dette arbeidet (Drescher et al., 2014; Turaga, 2013).

Selv om den nye ledergruppen nå er flinkere til å kommunisere til teamene at det er rom for å prøve og feile, opplever teamene stadig et tidspress på ulike leveranser. Hvordan ledelsen og andre funksjoner utenfor teamene håndterer perioder med tidspress, vil trolig være avgjørende

for hvorvidt teamene faktisk opplever at det er rom for å prøve og feile. Dersom teamene stadig føler seg presset på tid fra ledelsen eller andre eksterne funksjoner, kan teamene oppleve redusert ekstern autonomi som følge av ekstern påvirkning i tråd med litteraturen (Hoegl & Parboteeah, 2006, referert i Moe et al., 2008). Dersom teamene i praksis opplever at det er lite rom for å feile, kan dette medvirke til redusert kompetanseoverføring blant de ansatte. Fra funnene fremgår det imidlertid at nyansatte i større grad opplever at det er rom for å prøve og feile, noe som kan fremstå som paradoksalt da nyansatte gjerne har mindre erfaring i selskapet. Dette kan tilsi at historien i selskapet er sentral for hvordan de ansatte opplever trygghet. At nyansatte opplever mer rom for å prøve og feile kan indikere at både ledelsen og teammedlemmer har blitt flinkere til å skape trygghet i selskapet.

Videre har vi sett at det også er nødvendig å jobbe med å bygge opp en teamspirit på utviklingsteamene, hvor teammedlemmene begynner å trekke frem teamprestasjoner heller enn enkeltprestasjoner. At teamene har hatt en tendens til å fokusere på enkeltprestasjoner fremfor teamprestasjoner kan trolig medføre en risiko for at teammedlemmer konsentrerer seg mer om egne oppgaver heller enn teamets, som i tråd med teorien kan tale for redusert teamorientering (Moe et al., 2009a; Moe et al., 2010). Resultatene i denne studien taler imidlertid for at teamene er flinke til å fokusere på å levere prosjekter til kunden, som i praksis er teamenes målsettinger, og det fremstår tilsynelatende som om teammedlemmene retter fokuset i arbeidet mot å nå teamets samlede målsettinger. Dette taler for styrket teamorientering. Vi antar imidlertid at økt fokus på teamprestasjoner kan styrke samholdet i teamene, og vil trolig bidra til at teammedlemmene i større grad utviser tillit og gjensidig respekt overfor hverandre i arbeidet mot å nå teamets felles målsettinger. Fokus på teamprestasjoner vil medføre at teammedlemmene anser samtlige prestasjoner som et resultat av teamarbeidet. Dette kan følgelig styrke teamorienteringen, og resultere i enda bedre teamprestasjoner (Moe et al., 2009a). I tråd med Hoda et al. (2013) vil felles fokus og gjensidig tillit og respekt i tillegg være viktige aspekt for at agile team skal evne å organisere seg selv. I tillegg til å styrke teamfølelsen kan økt fokus på teamprestasjoner trolig også bidra til å styrke den opplevde psykologiske tryggheten blant medlemmene i de agile utviklingsteamene. Begrunnelsen for dette er at teamene vil anse både negative og positive aspekt ved arbeidet som et resultat av teamets totale arbeidsinnsats, heller enn et enkeltindivids skyld eller fortjeneste. At teammedlemmer føler de kan komme med forslag, innrømme feil eller spørre om hjelp uten å frykte negative konsekvenser, er et viktig aspekt for at agile team skal kunne ta risiko og initiativer innad i

teamet, og dermed utvise kreativitet og oppnå læring (Takeuchi & Nonaka, 1986; Bariso, 2018; Edmondson & Lei, 2014, referert i Schei & Sverdrup, 2019).

Funn presentert i resultatkapittelet tilsier også at konfliktnivået fremstår som høyere ved samarbeid på tvers av de agile teamene enn innad i hvert team. Det fremstår som at det kan foreligge tendenser til at hvert team føler eierskap til sitt eget team, og er opptatt av teamets egne målsettinger. Ettersom ledelsen har uttrykt et tydelig ønske om at teamene skal kunne samarbeide på tvers og vil påse at teamene ikke blir for isolert, kan det være viktig at ledelsen kommer frem med en strategisk retning for selskapet slik at hvert team setter egne delmål i tråd med selskapets strategiske retning. Hyppig kommunikasjon både vertikalt og horisontalt er i tråd med Denning (2016) kjennetegn ved agile organisasjoner. Ved kommunikasjonsproblemer vil team gjerne ha større sannsynlighet for å oppleve koordinering av arbeid som problematisk, og i tråd med teorien vil trolig kommunikasjon bidra til å effektivisere samarbeidet på tvers (Dickinson & McIntyre, 1997, referert i Marks et al., 2001; Sutton, 2015; Moe et al., 2010). Dette kan implisere at teamene opplever at det er vanskeligere å kommunisere på tvers av team, som videre kan resultere i at selskapet opplever at konfliktnivået er høyere når teamene samarbeider på tvers. De tre agile teamene er vant til å jobbe i sitt eget team som de føler eierskap til, og ifølge Salas et al. (2005) kan team som har jobbet sammen over lengre tid kommunisere mindre, da teamet etter hvert utvikler et felles vokabular som reduserer lengden på beskjeder. Dette kan være tilfellet i casebedriften, og samarbeid på tvers av team kan dermed skape utfordringer, da teamene har mest erfaring med å kommunisere innad i egne team. Til tross for at de fleste respondentene opplever at det er rom for forbedring hva gjelder samarbeid og kommunikasjon på tvers av team, opplever enkelte respondenter at teamene er flinke til å samarbeide og kommunisere på tvers, særlig når det gjelder å spørre den ansatte som sitter med mest kompetanse på en spesifikk problemstilling.

5.3 Oppsummering diskusjon

I dette kapittelet har vi diskutert hvordan ledelse av de agile teamene foregår i dag, og hvilke sentrale utfordringer casebedriften opplever ved ledelse av de agile teamene. Diskusjonen er basert på funn fra datainnsamlingen som vi presenterte i resultatkapittelet, og eksisterende litteratur.

Vi har sett at respondentene opplever at ledelsen i dag er flinke til å tilrettelegge for agil samhandling gjennom det fysiske miljøet, hvor utviklingsteamene har nødvendige ressurser og verktøy tilgjengelig, samt klare produktansvarsområder som bidrar til et felles fokus i teamarbeidet. I tillegg opplever respondentene at teamene får frihet til å velge egne fremgangsmåter for å løse problemstillingene de står overfor, og samlet sett fremstår disse forholdene som medvirkende til at de agile teamene opplever å få tillit fra ledelsen og kan opptre selvstendig i utviklingsarbeidet. Det fremgår imidlertid at det er ønskelig at ledelsen kommer frem med tydelige strategiske retningslinjer for selskapet, slik at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger i tråd med selskapets strategi og tilstrebe kontinuerlig forbedring. At ledelsen har definert faggrupper som går på tvers av team er noe respondentene videre anser som et virkemiddel for å oppnå god koordinering i selskapet, supplert med hyppig kommunikasjon. Utover dette har vi sett at respondentene opplever at det i dag er usikkerhet blant de agile teamene innenfor hvilke områder i casebedriften de er ment å være autonome. Rammene for teamenes autonomi kan derfor trolig være fordelaktig å klargjøre for at teamene skal kunne effektivisere arbeidet. I diskusjonen har vi også påpekt at teamene opplever å ha autonomi i innenfor utviklingsprosessen, men at det kan være en risiko for at den opplevde autonomien svekkes i perioder med tidspress dersom eksterne funksjoner presser teamene på tid på ulike leveranser. Videre har teamene forståelse for at autonomien må være rammet inn av hensyn til koordineringsbehov i selskapet, men det foreligger likevel et ønske om å bli mer involvert i enkelte avgjørelser som omhandler teamene. Tidlig involvering i prosesser med kunden vil blant annet kunne medvirke til at teamene opplever større grad av autonomi i tråd med Moe et al. (2009b). Teamene har opplevd at eksterne funksjoner i perioder med knapphet på tid og ressurser tidvis kan ta avgjørelser på vegne av teamene, som teamet senere må implementere. Dette er forhold som potensielt kan svekke teamenes eierskapsfølelse til leveransene, og minne om fossefallsmetodikk.

I andre delkapittel diskuterte vi sentrale utfordringer casebedriften opplever ved ledelse av de agile utviklingsteamene. Vi så at ulike oppfatninger om hvorvidt selskapet skal jobbe agilt og hva dette innebærer for samhandlingen mellom ulike funksjoner i selskapet, kan representere en utfordring som reiser spørsmål ved selskapets evne til å etablere et agilt tankesett i utviklingsavdelingen. At utviklingsteamene opplever støtte fra andre funksjoner vil i tråd med Rigby et al. (2018) være sentralt for å lykkes med å levere kundeopplevelsen basert på agile verdier og prinsipper. Videre har vi diskutert utfordringer relatert til en operativ ledergruppe, og stilt spørsmål ved hvorvidt dette er ønskelig. Økt produksjonskapasitet og mulighet for

indikasjon på hvilke initiativer som burde bli prioritert på ledelsesnivå kan tale for en operativ ledelse, men samtidig kan dette medføre vanskelige tidsprioriteringer og eksempelvis gå på bekostning av strategiarbeid. Vi har også sett at en operativ ledergruppe kan virke forstyrrende for kommunikasjonskanalen i teamene, og samlet sett trekker argumentene i retning av at det kan være fordelaktig for den agile samhandlingen om representanter fra ledelsen ikke deltar operativt som teammedlem i de agile teamene. En annen utfordring knytter seg til manglende implementering av rolleforventninger som medfører uklare roller, og kan skape ineffektivitet, høyere konfliktnivå og beslutningsaversjon. Utover dette har vi diskutert utfordringer relatert til kultur og samarbeid i casebedriften. Tilliten oppleves i dag som bedre, men kulturen har vært preget av en frykt for å prøve og feile, som kan forsterkes av tidspress. Vi har også sett at teamene samarbeider bedre internt enn på tvers, og at teamene derfor bør jobbe med å sette delmål i tråd med selskapets strategiske retning.

Kommunikasjon fremstår som en faktor som kan bidra til å redusere omfanget av samtlige utfordringer påpekt i denne studien. Vi anser det som nødvendig at ledelsen tydelig kommuniserer hvorfor selskapet har valgt en agil organiseringsstruktur i utviklingsavdelingen, samt hva det å jobbe agilt innebærer for samarbeid i casebedriften og rammene for autonomi. Hyppig kommunikasjon mellom teammedlemmer, samt mellom ledelsen og teamene, vil også kunne lette problematikken omkring uklare roller dersom fokus rettes mot dette, i tillegg til å skape bedre samarbeid. Videre vil det være behov for å fortsette og tydelig kommunisere at det er rom for å prøve og feile, for å bedre kulturen. Kommunikasjon er med andre ord essensielt for gode teamprestasjoner og effektivt samarbeid, og kan være avgjørende for å lykkes med å jobbe agilt (Sutton, 2015; Moe et al., 2010).

5.4 Studiens bidrag

Som presentert i teorikapittelet foreligger det en del forskning omkring hva som kjennetegner agile team og hvordan organisasjoner kan etablere et agilt tankesett, samt benytte agile arbeidsmetodikker til å tilpasse seg dynamiske omgivelser. Det foreligger imidlertid mindre forskning omkring hvordan ledelse av agile team faktisk foregår, samt hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med ledelse av agile team.

Denne studien har rettet fokus mot hvordan ledelse av agile team foregår i praksis, og hvilke utfordringer som oppstår i den sammenheng. Funnene fra studien bidrar med økt innsikt til

eksisterende litteratur omkring ledelse av agile team i dag. Det er imidlertid ikke alle funn fra studien som er bemerkelsesverdige uventende, herunder funn relatert til hvordan ledelsen kan tilrettelegge for agil samhandling, da flere funn bekrefter hva eksisterende litteratur knyttet til det agile fagfeltet peker på som viktig for agil samhandling. Til tross for dette, anser vi det som verdifullt at studien bekrefter flere forhold ved eksisterende litteratur, og med et litt nytt perspektiv.

Det er flere forhold i denne studien som bidrar til økt innsikt om agile team, spesielt med tanke på ledelsesperspektivet ved agilt teamarbeid. Vi mener det er særlig aktuelt å fokusere på sentrale utfordringer denne studien har kartlagt ved ledelse av agile team, da det foreligger begrenset med litteratur om dette. Et av funnene relaterer seg til tidspress og manglende kapasitet i casebedriften. Denne utfordringen kan ikke nødvendigvis kobles direkte til en agil organisering, men er likevel en overordnet utfordring selskapet kontinuerlig må forholde seg til. Vi anser det likevel som viktig å fremheve dette funnet i resultatene, da vi er av den oppfatning at dette er forhold som har innvirkning på hvordan ledelsen i casebedriften tilrettelegger for agil samhandling, og kan ha betydning for hvilke utfordringer casebedriften opplever. Når det gjelder de konkrete utfordringene som er kartlagt relatert til ledelse av agile team i denne studien, har vi blant annet sett at ledelsen står overfor en utfordring når det gjelder å få samtlige ansatte til å forstå og akseptere hvorfor selskapet ønsker å jobbe agilt, ved overgangen til en agil teamstruktur. En felles oppfatning og enighet blant ansatte omkring hva det innebærer å jobbe agilt, fremstår som avgjørende for at et selskap skal lykkes med å etablere et agilt tankesett, og derav implementering av agile arbeidsmetodikker. Dette gjelder også i tilfeller hvor ikke samtlige funksjoner i et selskap er ment å være agile, siden funksjoner som skal være agile gjerne er avhengige av støtte fra andre funksjoner for å opptre agilt.

Videre har vi sett at ledergruppen i casebedriften er svært operativ, noe som kan oppleves utfordrende både for de agile teamene, men også for ledelsen selv. De agile teamene kan oppleve det som forstyrrende for samhandlingen i teamene, at representanter fra ledelsen inngår med stabilt teammedlemsskap. I tillegg opplever representantene fra ledelsen som også deltar operativt at det er vanskelig å finne tid til å prioritere viktig strategiarbeid for selskapet. Vi har også sett at til tross for at ansatte har forståelse for hva agil organisering og samhandling innebærer i teorien, kan det oppstå utfordringer når selskapet skal implementere og praktisere et agilt tankesett. Flere forhold i casebedriften visualiserer denne utfordringen, blant annet at ansatte opplever utfordringer og konflikter knyttet til hva sin rolle innebærer i praksis, til tross

for at respondenter uttrykker at det foreligger enighet om rollers forventninger og ansvarsområder. Et siste funn vi ønsker å fremheve relaterer seg til ansattes frykt for å feile, som kan være utfordrende dersom team skal kunne opptre agilt og tørre å ta initiativer og risiko. Tidligere erfaringer med frykt for å feile blant de ansatte i casebedriften henger fortsatt til en viss grad igjen. Dette preger kulturen i casebedriften, og kan være en mulig begrensning for hvorvidt ansatte utviser kreativitet og tar initiativer.

Gjennom denne studien har vi avdekket at kommunikasjon mellom og på tvers av ulike funksjoner i casebedriften fremstår som essensielt for å løse flere av utfordringene casebedriften opplever. Kommunikasjon har vist seg å være viktig for å få samtlige ansatte til å forstå og akseptere ønsket om å opptre agilt i selskapets utviklingsavdeling. Videre har kommunikasjon vært kritisk for å bygge tillit, dele kunnskap, og avklare forventninger og ansvar ved usikkerhet omkring roller. Som et resultat fremstår kommunikasjon som viktig for at ansatte skal være innforstått med hva det innebærer å jobbe agilt, og anses i denne studien som avgjørende for å lykkes med implementering av et agilt tankesett i tråd med agile verdier og prinsipper.

5.5 Begrensninger ved studien

I dette delkapittelet vil vi belyse aktuelle begrensninger ved studien. En av begrensningene knytter seg til metodiske forhold, hvor vi i denne casestudien har tatt for oss én casebedrift med tre agile utviklingsteam, og foretatt dybdeintervjuer av et begrenset utvalg på ni respondenter. Studiens begrensede utvalg vil trolig ikke være tilstrekkelig til å trekke generaliserende slutninger utover casebedriften, og vi vil følgelig være forsiktige med å påstå at funnene fra denne studien vil være gjeldende for ledelse av agile team generelt. Vi vil imidlertid poengtere at fem av respondentene i utvalget tilhører de agile utviklingsteamene i casebedriften, og fire respondenter tilhører casebedriftens ledelse, hvorav to av disse også inngår i hvert sitt agile team, og én inngår i en av casebedriftens andre funksjoner. Vi anser det som en styrke at vi har intervjuet respondenter både fra ledergruppen og fra teamene, da vi opplever at vi har belyst temaet fra flere perspektiver, hvor respondentene har innsikt i forskjellige arbeidsprosesser i casebedriften. Likevel hadde det trolig vært ønskelig om det ene teamet, AT1, som vist under tabell 1 i delkapittel 3.6.2, hadde flere representanter i utvalget. I tillegg kunne det vært fordelaktig dersom utvalget også bestod av representanter fra de ulike funksjonene utenfor de agile teamene, henholdsvis salgs- og prosjektledelsesfunksjonen. Dette kunne vært fordelaktig da vi omtaler disse funksjonene i studien, og det ved å inkludere flere representanter fra disse

funksjonene, utover en prosjektleder som også inngår i ledergruppen, trolig kunne bidratt til å oppnå et mer nyansert bilde av enkelte forhold som diskuteres i denne studien.

Utover dette har casebedriften vært i en prosess hvor de har prøvd ut ulike agile tilnærminger for å finne arbeidsmetodikken selskapet opplever som best egnet, i tillegg til at de fremdeles er i en prosess hvor selskapet tilstreber å finne den optimale organiseringen. Dette kan påvirke respondentenes oppfatninger og svar i denne studien, og kan utgjøre en begrensning ved studien som potensielt reduserer studiens overførbarhet. I kapittel 3 Metode, under delkapittel 3.8, har vi videre foretatt en kvalitetsvurdering av studien og de metoder som er benyttet til datainnsamling og dataanalyse. Her har vi adressert forhold omkring studiens overførbarhet, og påpekt at studiens utvalg er begrenset som følge av at vi kun har hatt ett semester til rådighet i arbeidet med masterutredningen. Dersom studiens tidshorisont var utvidet kunne vi økt antall respondenter, samt inkludert flere casebedrifter i studien for å utføre en komparativ analyse av funnene fra de ulike casebedriftene. Videre hadde det vært en mulighet å studere selskap som opererer i ulike bransjer for å undersøke hvorvidt det foreligger likheter og forskjeller mellom de ulike bransjene.

Videre er det begrenset med litteratur omkring agile organisasjoner og team, herunder ledelsesaspektet ved agile team. Mye av eksisterende forskning relaterer seg til IT-utviklingsteam, og litteratur omkring agile team i andre bransjer kan derav fremstå som mangelfull. Som et resultat består mesteparten av litteraturgrunnlaget i denne studien av forskning som relaterer seg til slike team. Vår studie består av respondenter som besitter ulike roller i selskapet, hvorav flesteparten av respondentene inngår i agile utviklingsteam. Litteraturen peker på flere agile metodikker som er vanlige for utviklingsteam. I casebedriften er det imidlertid ikke slik at de manifesterer seg til en spesifikk agil metodikk, men utviklingsteamene kombinerer elementer fra ulike agile tilnærminger som de anser som hensiktsmessig for utviklingsprosessen. Likevel opplever vi at vi i stor grad har benyttet oss av litteratur som er relevant for studien ved diskusjon av funnene. Videre kan det at teamene ikke følger en spesifikk metodikk, og at hvert av de tre agile teamene velger sin egen metode, ha implikasjoner for hvordan respondentene opplever den agile samhandlingen, og potensielt være en begrensning for studiens overførbarhet.

Tematikken rundt ledelse av agile team og agile organisasjoner innebærer flere tema og innfallsvinkler enn det vi har studert i denne oppgaven. Som følge av en begrenset tidshorisont har vi imidlertid valgt å begrense omfanget av denne studien til å i hovedsak inkludere hvordan ledelse av agile team kan foregå, med fokus på hvordan ledelsen kan tilrettelegge for agil samhandling, samt pekt på et utvalg sentrale utfordringer som oppstår i forbindelse med ledelse av agile team. Vi har begrenset studien til ledelsesaspektet ved agile team, slik at vi har hatt mulighet til å gå i dybden på én del av agil tematikk, heller enn å fokusere på flere deler av tematikken på mer overordnet nivå. Til tross for at vi ikke har konsentrert oss om hvorvidt en agil metodikk er passende for casebedriften eller ikke, vil vi presisere hva litteraturen peker på om at agil metodikk ikke nødvendigvis er egnet for alle selskap og bransjer, og heller ikke for samtlige funksjoner i et selskap som ønsker å benytte slik metodikk. Gjennom denne studien har vi imidlertid fokusert på hvordan opplevde utfordringer i en casebedrift som har besluttet å implementere agil metodikk, kan virke begrensende på selskapets evne til å opptre agilt.

Avslutningsvis vil vi påpeke at det i kvalitative studier, i likhet med denne studien, vil være utfordrende å oppnå fullstendig objektivitet i studien grunnet forskernes engasjement. Denne fremtredende utfordringen ved kvalitative studier kan derav være en begrensning også ved denne studien. Vi har imidlertid forsøkt å håndtere utfordringen underveis ved å tilstrebe å legge våre individuelle synspunkter til side ved gjennomføring av studien, i tillegg til å gi grundige beskrivelser av våre metodiske valg. Denne utfordringen er ytterligere drøftet gjennom kvalitetsvurderingen i delkapittel 3.8.

5.6 Forslag til videre forskning

Når det gjelder videre forskning omkring hvordan ledelse av agile team i foregår i praksis, og utfordringer som kan oppstå i den forbindelse, vil vi bemerke at det generelt sett er interessant med mer forskning på dette området. Flere studier vil være av interesse for å oppnå et nyansert bilde av dette fenomenet, og ettersom agil handler om smidighet og impliserer evnen til å tilpasse seg dynamiske omgivelser, er dette trolig et fenomen som vil være i kontinuerlig utvikling. Dette taler for at nye studier stadig vil være aktuelt, både av mindre og større omfang. Det vil være interessant å se hvorvidt andre forskere avdekker lignende forhold som vi har avdekket i denne studien, både ved studie av selskaper innenfor samme bransje, men også i andre bransjer. Studie av andre bransjer og team som ikke karakteriseres som utviklingsteam vil særlig være spennende ettersom det meste av forskning på det agile fagfeltet omhandler IT-

utviklingsteam. Det vil også være interessant å sammenligne funnene fra slike studier med våre, samt med andre studier som undersøker denne tematikken.

En agilteamstruktur er relativt nytt i casebedriften som denne studien baserer seg på, og som casebedriften selv påpeker, er organiseringsprosessen fremdeles pågående. Derfor kan det også være interessant å undersøke selskaper som har jobbet agilt over en lengre periode, for å avdekke eventuelle likheter og ulikheter knyttet til hvordan ledelse av agile team foregår i det aktuelle selskapet, og hvilke utfordringer selskaper møter på ved ledelse av agile team. Videre kan det være interessant å sammenligne likheter og forskjeller mellom hvordan ledelse av agile team foregår i liten og stor skala, og hvorvidt de samme utfordringene kan oppstå dersom det er snakk om ledelse av ett agilt team, og ved ledelse av flere agile team i et selskap. Studier som sammenligner selskaper som opptrer agilt kun i en avdeling, kontra selskaper som anser hele organisasjonen som agil, kan også være spennende.

5.7 Praktiske implikasjoner

Denne studien inkluderer noen praktiske implikasjoner som andre virksomheter bør ta i betraktning dersom de har interesse for agile arbeidsmetoder. I denne studien undersøker vi hvordan ledelse av agile team kan foregå, samt hvilke utfordringer som kan oppstå i den forbindelse. Funnene kan indikere potensielle utfordringer relatert til ledelse ved bruk av agile arbeidsmetoder, samt gi indikasjoner på hva ledelsen kan bidra med for å tilrettelegge for agil samhandling i selskapet.

Denne studien kan være relevant for selskaper som befinner seg i lignende situasjoner som casebedriften, hvor en agil teamstruktur nylig har blitt introdusert, og det fremdeles oppleves som uklart hvordan teamene ideelt sett skal være definert og hvordan organiseringen i selskapet skal være for øvrig. Funnene kan også være relevant for andre selskap som ønsker å implementere et agilt tankesett, eller i tilfeller hvor ledelsen vil jobbe med å tilrettelegge for den agile samhandlingen i selskapet. Siden flere av utfordringene som er spesifisert i vår studie også peker på forhold som kan oppleves som utfordrende i agilt teamarbeid generelt, kan også mer etablerte agile team trolig dra nytte av vår studie. Særlig gjelder dette selskap som opererer med flere agile team, og opplever utfordringer knyttet til koordinering, kommunikasjon, og tildeling av autonomi og tillit.

Det vil imidlertid være viktig å presisere at hvordan agile arbeidsmetoder praktiseres må tilpasses det spesifikke selskapet, og at agil ikke nødvendigvis er en løsning som fungerer for alle. Miljøet i selskapet må være tilrettelagt for agil samhandling dersom selskapet eller enkelte funksjoner i selskapet skal lykkes med å jobbe agilt. Forhold som fremstår som viktig for tilretteleggelse, er at teamene opplever å få tillit og støtte fra ledelsen og andre funksjoner i selskapet, selv om ikke nødvendigvis samtlige funksjoner er ment å være agile. Det er også sentralt at teamene opplever å ha tilstrekkelig grad av autonomi, slik at de kan jobbe raskt og selvstendig, og at det tilrettelegges for at samhandling kan foregå gjennom tett samarbeid og hyppig kommunikasjon, i tråd med agile verdier og prinsipper. Videre må ledelsen av de agile teamene tilpasses den spesifikke situasjonen teamene og selskapet befinner seg i.

6 Konklusjon

I denne kvalitative casestudien har vi undersøkt fenomenet ledelse av agile team i et norsk selskap med en utviklingsavdeling bestående av tre agile team. Hensikten med studien er å besvare følgende todelte forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår ledelse av agile team?*
- *Hvilke sentrale utfordringer oppleves i forbindelse med ledelse av agile team?*

Studien avdekker at ledelse av agile team i casebedriften i stor grad handler om hvordan ledelsen tilrettelegger for den agile samhandlingen i dag. Ledelsen ønsker at teamene skal opptre mest mulig selvstendig gjennom utviklingsprosessen, men er til stede for teamene ved behov. Definerte og stabile team som har hver sine produktansvarsområder er noe ansatte opplever som lettere å forholde seg til, og bidrar til oversikt og at teammedlemmer har et felles fokus i utviklingsarbeidet. Ansatte er flinke til å kommunisere og hjelper hverandre ved behov for å løse ulike problemstillinger. Særlig trekkes faggrupper som går på tvers av team frem som fordelaktig for at teamene kan diskutere fagrelaterte problemstillinger, og beskrives som hensiktsmessig for koordineringen i selskapet, supplert med hyppig kommunikasjon. Videre er ledelsen opptatt av å skape rom for å samhandle, og ansatte opplever at ledelsen lykkes med dette gjennom et godt tilrettelagt fysisk miljø. Det trekkes frem at teamene har nødvendige ressurser og verktøy tilgjengelig, samt sitter samlokalisert. Teamene opplever i tillegg at ledelsen viser dem tillit ved at teamene står fritt til å velge egne fremgangsmåter for å løse problemstillingene de står overfor. Samlet sett bidrar disse forholdene til at teamene kan opptre

selvstendig og jobbe mest mulig uten hindringer. De agile teamene setter i dag sine egne målsettinger utover de arbeidsoppgavene de har fått tildelt, men målsettingene preges i hovedsak av å være leveransestyrte. Det fremgår at det er ønskelig at ledelsen kommer frem med en tydelig strategisk retning for selskapet, noe selskapet er bevisst på gjennom et pågående prosjekt. Trolig kan dette bidra til at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger i tråd med selskapets strategi, og tilstrebe kontinuerlig forbedring. Til tross for oppfatninger om hvordan autonomien til de agile teamene er i dag, opplever teamene usikkerhet knyttet til hvilke områder i casebedriften de er ment å være autonome. Klargjøring av rammene rundt autonomien kan bidra til å redusere usikkerhet i teamene og øke effektiviteten i arbeidet. Videre opplever ansatte at autonomien til teamene er betinget av prosjektets rammer, og det fremheves at tidligere involvering av team i kundedialog kan styrke eierskapet teamet har til leveransene, samt gi en følelse av økt autonomi.

Casebedriften står overfor en underliggende utfordring knyttet til tidspress og manglende kapasitet. Dette er ikke nødvendigvis koblet direkte til en agil organisering, men er et funn som kan påvirke tilretteleggelse og opplevde utfordringer ved ledelse. Når det gjelder utfordringer knyttet direkte til ledelse av agile team i casebedriften, er det særlig fire utfordringer vi har synliggjort og diskutert i denne studien. En av utfordringene knytter seg til at det ved overgangen til en agil teamstruktur i utviklingsavdelingen har vært utfordrende å få samtlige i selskapet med på at agil organisering er hensiktsmessig. Gamle vaner i casebedriften kan være tidkrevende å endre, og ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt selskapet skal opptre med agile team i utviklingsavdelingen, kan også ha medført at teamene har blitt involvert senere med kunden enn hva som er ønskelig. For å lykkes med agil samhandling i utviklingsavdelingen er det nødvendig med støtte fra samtlige team og funksjoner, også de team og funksjoner som ikke jobber agilt. Ulike formeninger om bruk av agile team og hva dette vil implisere for samarbeid kan derfor medføre utfordringer knyttet til å opptre agilt, og kan følgelig være utfordrende ved ledelse. Videre har studien adressert at det kan være utfordrende både for ledelsen og de agile teamene dersom representanter fra ledelsen deltar operativt som teammedlem. Til tross for mulige fordeler som at ledelsen er tett på teamene og får indikasjoner på hva som burde prioriteres på ledelsesnivå, samt kan bidra til økt produksjonskapasitet på team, kan dette være forstyrrende for den agile samhandlingen. Selv om det kan være et klart skille mellom representantens rolle i henholdsvis teamet og ledergruppen, tilsier funnene at det kan være fordelaktig om ledelsen ikke deltar operativt som teammedlem i et agilt team. En tredje utfordring knytter seg til usikkerhet omkring roller. Selv om det foreligger forståelse og enighet

om hva som forventes av de ulike rollene, er dette vanskelig å praktisere i casebedriften. Uklare roller er derfor noe som tidvis kan medføre ineffektivitet, beslutningsaversjon og høyere konfliktnivå. En siste utfordring knytter seg til samarbeid på tvers og en underliggende frykt for å feile. For at ansatte skal kunne utfolde seg kreativt, samt ta initiativ og risiko, er det viktig med psykologisk trygghet i selskapet. Vi har sett at kommunikasjon er en faktor som kan bidra til å redusere omfanget av de nevnte utfordringene. Det vil derfor være fordelaktig om selskapet som helhet fokuserer på kommunikasjonen både internt og på tvers av team.

7 Referanseliste

- Ambler, S. W. (2018). Communication on Agile Software Teams. *Agile Modeling*. Hentet 21. mai 2020 fra <http://www.agilemodeling.com/essays/communication.htm?fbclid=IwAR0T65ihn%20cxnx6k52fswK2QaRM8K0MnLGWy75cNxpsjfX0rDpfID7FhqVJ8>
- Agile Manifesto (2001a, februar). Prinsipper bak Det smidige manifestet. Hentet 3. juni 2020 fra <http://agilemanifesto.org/iso/no/principles.html>
- Agile Manifesto. (2001b, februar). Manifestet for smidig programvareutvikling. Hentet 3. juni 2020 fra <http://agilemanifesto.org/iso/no/manifesto.html>
- Bariso, J. (2018, 7. januar). Google Spent Years Studying Effective Teams. This Single Quality Contributed Most to Their Success. Hentet 22. mai 2020 fra <https://www.inc.com/justin-bariso/google-spent-years-studying-effective-teams-this-single-quality-contributed-most-to-their-success.html>
- Bassil, Y. (2012). A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology (iJET)*, 2(5). <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1205/1205.6904.pdf>
- Blank, S. (2019). When Waterfall Principles Sneak Back Into Agile Workflows. *Harvard Business Review*. Hentet 21. mai 2020 fra <https://hbr.org/2019/09/when-waterfall-principles-sneak-back-into-agile-workflows>
- Bossert, O., Kretzberg, A. & Laartz, J. (2018). Unleashing the power of small, independent teams. *The McKinsey Quarterly*. Hentet 21. mai 2020 fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unleashing-the-power-of-small-independent-teams#>
- Chow, T., & Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software*, 81(6), 961-971.

- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. *Computer*, 34(11), 131-133.
- Denning, S. (2016, 8. september). Explaining Agile. Hentet 21. mai 2020 fra <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#70507f77301b>
- Drescher, M., Korsgaard, M., Welp, I., Picot, A., & Wigand, R. (2014). The Dynamics of Shared Leadership: Building Trust and Enhancing Performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2009). What Do We Know about Agile Software Development?. *IEEE software*, 26(5), 6-9.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. (4. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Hakanen, M., & Soudunsaari, A. (2012). Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*, 2(6), 38-41.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). Self-organizing Roles on Agile Software Development teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 422-444.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.

- McGregor, L., & Doshi, N. (2018). Why Agile Goes Awry - and How to Fix It. *Harvard Business Review*. Hentet 2. juni.2020 fra <https://hbr.org/2018/10/why-agile-goes-awry-and-how-to-fix-it>
- 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., & Røyrvik, E. A. (2009a). Putting Agile Teamwork to the Test – An Preliminary Instrument for Empirically Assessing and Improving Agile Software Development. In *International Conference on Agile Processes and Extreme Programming in Software Engineering* (pp. 114-123). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Moe, N. B., Dingsøy, T., & Kvangardsnes, O. (2009b). Understanding Shared Leadership in Agile Development: A Case Study. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Moe, N. B., Dingsøy, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
- Moe, N. B., Aurum, A., & Dybå, T. (2012). Challenges of shared decision-making: A multiple case study of agile software development. *Information and Software Technology*, 54(8), 853-865.
- Moe, N. B., Dahl, B., Stray, V., Karlsen, L. S., & Schjødt-Osmo, S. (2019). Team autonomy in large-scale agile. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/60136/0696.pdf>
- NAOB – Det Norske Akademis Ordbok. (2020). Redundans. Hentet 20. mai 2020 fra <https://naob.no/ordbok/redundans>

- Olaisen, J., Revang, Ø., & Rosendahl, T. (2018). Verdiskapende kommunikasjon i endringsprosesser: Et bedriftseksempel fra en avdeling i Statoil. *Magma*, 21(4), 49-58. <https://www.magma.no/verdiskapende-kommunikasjon-i-endringsprosesser>
- Panditi, S. (2018). Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile. *Harvard Business Review*. Hentet 31. mai 2020 fra <https://hbr.org/sponsored/2018/03/survey-data-shows-that-many-companies-are-still-not-truly-agile>
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016a). Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 94(5), 40-50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016b). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*, 4. <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96. https://performancefrontiers.com/leadership/wp-content/uploads/2018/06/Harvard-Business-Review--Article_-Agile-at-Scale.pdf
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7.utg.). Harlow: Pearson Education.

- Schei, V. & Sverdrup, T. E. (2019). Smart start: Effektiv oppstart av team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 2019 (2), s. 29-39. <https://www.magma.no/start-smart>
- Stray, V. G., Moe, N. B., & Dingsøy, T. (2011). Challenges to Teamwork: a Multiple Case Study of Two Agile Teams. In *International conference on agile software development* (pp. 146-161). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_11
- Stray, V., Moe, N. B., & Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: Challenges and future directions for research. In *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion* (pp. 1-5). <https://doi.org/10.1145/3234152.3234182>
- Strode, D. (2015). Applying Adapted Big Five Teamwork Theory to Agile Software Development. *Australasian Conference on Information systems*. Adelaide. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1606/1606.03549.pdf>
- Sutton, A. (2015). *Work psychology in action*. Macmillan International Higher Education.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). Leading Teams. The New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146. <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 248-265.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thompson, L. L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers (6th edition)*. New York: Pearson Education.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons.

Turaga, R. (2013). Building Trust in Teams: A Leader's Role. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 13-31.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5. utg.). California: Sage Publications.

8 Vedlegg

Vedlegg A: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Ledelse av agile team»

Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) med hovedprofil i Økonomisk Styring, som skal skrive vår masteroppgave innenfor temaet *Dynamic Teams*. Formålet med vår studie er å undersøke hvordan ledelsen i organisasjoner med agile team kan legge til rette for agil samhandling, samt hvilke utfordringer som kan oppstå ved ledelse av agile team. Studien gjennomføres i samarbeid med FOCUS-programmet (Future-Oriented Corporate Solutions) ved NHH. I 2020 inngår forskning i FOCUS som en del av RaCE-prosjektet, som søker å undersøke hvordan veletablerte og suksessfulle bedrifter responderer på og håndterer radikale teknologidrevne endringer.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Etter avtale med vår kontaktperson i selskapet er du blitt utvalgt til å delta i vår studie. Utvalgskriteriet i studien er at man har erfaring med agile metoder i organisasjonen og/eller er medlem av et agilt team. Deltakere som får spørsmål om deltakelse, vil selv bestemme om de ønsker å delta i studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Ved deltakelse i denne studien vil du bli bedt om å delta i et dybdeintervju med en varighet på om lag 30-60 minutter. Det er ønskelig å bruke lydopptak under intervjuet for å sikre nøyaktig transkribering i etterkant, samt ta notater underveis i intervjuet. All data som innhentes i denne studien blir anonymisert og vil ikke kunne spores tilbake til den enkelte deltaker. Bedriftssensitive opplysninger vil ikke inkluderes i datagrunnlaget, og bedriftens navn vil anonymiseres ved publisering av studien.

Frivillig deltakelse

Deltakelse i dette prosjektet er frivillig. Dersom du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake samtykket uten å oppgi begrunnelse. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha negative konsekvenser for deg dersom du ikke ønsker å delta eller velger å trekke deg fra studien på et senere tidspunkt. Ved å signere denne erklæringen samtykker du til å delta i studien. Eventuelle spørsmål til studien kan rettes til en av kontaktpersonene på epost eller telefon.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er presisert i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Masterstudenter ved NHH Astrid Sandvik og Aurora Solberg Engen og veiledere Vidar Schei og Therese Sverdrup vil ha tilgang til opplysningene.*
- *Forskere i FOCUS-programmet ved NHH vil få tilgang til innsamlet og anonymisert datamateriale ved eventuelt behov for videre studier på et senere tidspunkt. Samtlige er underlagt taushetsplikt.*

For å sikre at ingen utenforstående får tilgang til personopplysningene dine, vil vi erstatte navnet ditt med en kode som lagres på egen, kryptert navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Studien vi ber deg om å delta i vil etter planen avsluttes innen begynnelsen av juni 2020. Ved prosjektets slutt vil samtlige personopplysninger være anonymisert og lydopptak slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NHH – Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Professor Vidar Schei på e-post (vidar.schei@nhh.no) eller telefon: +47 559 59 871*
- *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 555 82 117.*

Med vennlig hilsen

Astrid Sandvik
Masterstudent ved NHH
E-post: astrid.sandvik@student.nhh.no
Mobil: +47 988 06 151

Aurora Solberg Engen
Masterstudent ved NHH
E-post: aurora.engen@student.nhh.no
Mobil: +47 901 49 028

Jeg har mottatt og forstått skriftlig informasjon om studien, og er villig til å delta:

Navn (blokkbokstaver):

.....

Signatur:

.....

Telefonnummer:

.....

E-post:

.....

Vedlegg B: Intervjuguide – Ledergruppe

Andreutkast intervjuguide – ledergruppen

A: Introduksjon

- Takk for at du ønsker å bidra til denne studien!
- Formålet med studien er å undersøke ledelse av agile team.
- Intervjuet vil vare omtrent 30-60 minutter.
- Alt som fremkommer i dette intervjuet, vil behandles konfidensielt og anonymiseres. Vi vil lagre data på en måte som sikrer dette.
- Deltakelse i denne studien er frivillig, og du kan når som helst velge å avslutte intervjuet eller la være å besvare spørsmål du ikke ønsker å svare på.
- For å sikre riktig gjengivelse av data er det ønskelig å bruke båndopptaker i dette intervjuet. Er det greit for deg?

B: Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om din bakgrunn og erfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i casebedriften?
- Kan du fortelle litt om din rolle og ditt ansvarsområde i casebedriften?
 - Kan du fortelle litt om hva du jobber med?
- Hvilken erfaring har du med teamledelse fra tidligere?
 - Har du erfaring med ledelse av agile team fra tidligere? Kan du i så fall fortelle litt om dette?
- Vi har forstått det slik at de agile teamene består av rollene Team Lead, Produkt, Utvikler, Tester og Arkitekt. Kan du fortelle litt om hva som var tanken bak denne sammensetningen, og hvordan teammedlemmer har blitt inndelt i de ulike teamene?

C: Agil

- Hva legger du i begrepet agil?
 - Hva forbinder du med agile team, og med agile prosesser?
- Kan du fortelle litt om hvorfor casebedriften ønsket å jobbe med agile team i utviklingsavdelingen?
 - Hvilke forventninger hadde du til å jobbe agilt?

- Hvordan opplevde du og andre ansatte overgangen til en agil teamstruktur?
- Kan du fortelle litt om den agile samhandlingen/de agile prosessene?
 - Hva er hovedforskjellen fra hvordan dere jobber nå, med agile team, kontra tidligere?
- Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever at ansatte har en felles oppfatning omkring hva det innebærer å være agil?
- Kan du fortelle litt om de største utfordringene du opplever med agile team, og har du noen eksempler på dette?
- Hva opplever du som viktige suksessfaktorer for agilt teamarbeid? Kom gjerne med eksempler.
- Har dere noen spesielle metoder dere jobber etter i casebedriften/teamene? Kan du i så fall fortelle litt om hvilke metoder dere benytter?
 - Hva opplever du som de største utfordringene ved å arbeide på denne måten?
- Hva slags målsettinger jobber teamene etter, og hvordan blir disse målsettingene satt? Er ledelsen delaktig i dette?
 - I hvilken grad opplever du at teammedlemmene har en felles forståelse for teamets mål?
- Kan du fortelle om hvordan teamene gir hverandre og ledelsen statusoppdateringer?
- Hvordan blir tilbakemeldinger gitt?
- Hvordan fungerer samarbeidet i teamene og på tvers av teamene? Er det mulighet for å rådføre seg med medlemmer i andre team?
- Hvordan opplever du at teamene håndterer konflikt eller diskusjon dersom det oppstår? Har du noen eksempler hvor det har blitt håndtert bra eller dårlig?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen blant ansatte i casebedriften, og hva mener du er viktige faktorer for god kommunikasjon?
- Hvordan opplever du tilliten blant ansatte i casebedriften, og hva anser du som viktige faktorer for at nødvendig tillit skal etableres?
- Hvordan opplever du at teamene deler på eksterne ressurser?

D: Ledelse

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever ledelsen av de agile teamene?
- Hvordan tilrettelegger ledelsen for agil samhandling i casebedriften? Kom gjerne med eksempler.

- Hvilke fordeler og ulemper ser du ved å gjøre det på denne måten?
 - Har du noen innspill til hvordan ledelsen kan opptre annerledes?
- Hvordan oppfatter du at ledelsen støtter teamene?
- Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsoppgaver/prosjekter blir tildelt teamene?
 - Hvor delaktig er ledelsen ved inndeling/fordeling av roller/arbeidsoppgaver/prosjekter?
- Hvordan er ledelsen involvert i teamene? Opplever du at de burde involvere seg mer eller mindre enn hva som er tilfellet i dag?
 - Kan du fortelle om noen situasjoner hvor du mener ledelsen har involverte seg unødvendig i teamarbeidet?
 - Kan du fortelle om noen situasjoner hvor ledelsen har vært fraværende, og det har vært behov for mer tilstedeværelse?
- Hva anser du som de største utfordringene med ledelse av agile team?
 - Har du noen tanker om hva som kan gjøres for å håndtere disse utfordringene?
- Hva opplever du som viktige suksessfaktorer for ledelse av agile team?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever forholdet mellom de agile teamene og casebedriftens ledelse?
- Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever de agile teamene som selvstendig?
- Hvordan vil du beskrive beslutningsstrukturen og fordeling av myndighet i casebedriften?
 - Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever at teamene i praksis har den myndigheten som er tiltenkt fra ledelsen?
- Hvordan oppfatter du at ledelsen legger til rette for egen læring? Kom gjerne med eksempler.

E: Avslutning

- Er det noe du ønsker å legge til angående agil samhandling og ledelse av agile team, eller er det noe annet du anser som relevant for oppgaven vår?
- Har du noen spørsmål angående lagring av data eller hva dataene vil brukes til, eller noen andre spørsmål til oss?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, er det noe du ønsker å delta på?
- Tusen takk for din deltakelse!

Vedlegg C: Intervjuguide – Teammedlem

Andreutkast intervjuguide – teammedlemmer

A: Introduksjon

- Takk for at du ønsker å bidra til denne studien!
- Formålet med studien er å undersøke ledelse av agile team.
- Intervjuet vil vare omtrent 30-60 minutter.
- Alt som fremkommer i dette intervjuet, vil behandles konfidensielt og anonymiseres. Vi vil lagre data på en måte som sikrer dette.
- Deltakelse i denne studien er frivillig, og du kan når som helst velge å avslutte intervjuet eller la være å besvare spørsmål du ikke ønsker å svare på.
- For å sikre riktig gjengivelse av data er det ønskelig å bruke båndopptaker i dette intervjuet. Er det greit for deg?

B: Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om din bakgrunn og erfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i casebedriften?
- Hvordan ble du tildelt teamet du jobber i?
- Kan du fortelle litt om din rolle og ditt ansvarsområde i casebedriften?
- Kan du fortelle litt om hva du jobber med?
- Hvilken erfaring har du med teamarbeid fra tidligere?

C: Agil

- Hva legger du i begrepet agil?
 - Hva forbinder du med agile team, og med agile prosesser?
- Kan du fortelle litt om den agile samhandlingen/de agile prosessene?
 - Hvilke forventninger hadde du til å jobbe agilt?
 - Hvordan opplevde du overgangen til en agil teamstruktur?
 - Hva er hovedforskjellen fra hvordan dere jobber nå, med agile team, kontra tidligere?
- Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever at ansatte har en felles oppfatning omkring hva det innebærer å være agil?

- Kan du fortelle litt om de største utfordringene du opplever med agile team, og har du noen eksempler på dette?
- Hva opplever du som viktige suksessfaktorer for agilt teamarbeid? Kom gjerne med eksempler.
- Har dere noen spesielle metoder dere jobber etter i teamene? Kan du i så fall fortelle litt om hvilke metoder dere benytter?
 - Hva opplever du som de største utfordringene ved å arbeide på denne måten?
- Hva slags målsettinger jobber dere etter i teamene, og hvordan blir disse målsettingene satt? Er ledelsen delaktig i dette?
 - I hvilken grad opplever du at teammedlemmene har en felles forståelse for teamets mål?
- Kan du fortelle om hvordan teamene gir hverandre og ledelsen statusoppdateringer?
- Hvordan blir tilbakemeldinger gitt?
- Hvordan fungerer samarbeidet i teamene og på tvers av teamene? Er det mulighet for å rådføre seg med medlemmer i andre team?
 - Hvordan avklarer dere hvordan dere skal samarbeide?
- Hvordan opplever du at teamene håndterer konflikt/diskusjon?
 - Kan du gi et eksempel på en situasjon hvor det ble håndtert godt og/eller dårlig?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen i teamet, på tvers, og mellom teamet og ledelsen? Hva mener du er viktige faktorer for god kommunikasjon?
- Hvordan opplever du tilliten blant ansatte, og mellom teamene og ledelsen? Hva anser du som viktige faktorer for at nødvendig tillit skal etableres?
- Hvordan opplever du at teamene deler på eksterne ressurser?

D: Ledelse

- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever ledelsen av de agile teamene?
- Hvordan tilrettelegger ledelsen for agil samhandling i casebedriften? Kom gjerne med eksempler.
 - Hvilke fordeler og ulemper ser du ved å gjøre det på denne måten?
 - Har du noen innspill til hvordan ledelsen kan opptre annerledes?
- Hvordan oppfatter du at ledelsen støtter teamene?
- Kan du fortelle litt om hvordan arbeidsoppgaver/prosjekter blir tildelt teamene?

- Hvor delaktig er ledelsen ved inndeling/fordeling av roller/arbeidsoppgaver/prosjekter?
- Hvordan er ledelsen involvert i teamene? Opplever du at de burde involvere seg mer eller mindre enn hva som er tilfellet i dag?
 - Kan du fortelle om noen situasjoner hvor du mener ledelsen har involverte seg unødvendig i teamarbeidet?
 - Kan du fortelle om noen situasjoner hvor ledelsen har vært fraværende, og det har vært behov for mer tilstedeværelse?
- Hva anser du som de største utfordringene med ledelse av agile team?
 - Har du noen tanker om hva som kan gjøres for å håndtere disse utfordringene?
- Hva opplever du som viktige suksessfaktorer for ledelse av agile team?
- Kan du fortelle litt om hvordan du opplever forholdet mellom de agile teamene og casebedriftens ledelse?
- Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever de agile teamene som selvstendig?
- Hvordan vil du beskrive beslutningsstrukturen og fordeling av myndighet i casebedriften?
 - Kan du fortelle litt om hvorvidt du opplever at teamene i praksis har den myndigheten som er tiltenkt fra ledelsen?
- Hvordan oppfatter du at ledelsen legger til rette for egen læring? Kom gjerne med eksempler.

E: Avslutning

- Er det noe du ønsker å legge til angående agil samhandling og ledelse av agile team, eller er det noe annet du anser som relevant for oppgaven vår?
- Har du noen spørsmål angående lagring av data eller hva dataene vil brukes til? Har du andre spørsmål til oss?
- Dersom det blir aktuelt med oppfølgingsintervju, er det noe du ønsker å delta på?
- Tusen takk for din deltakelse!

Ledelse av agile team

Astrid Sandvik
Aurora Solberg Engen

SNF



Å jobbe agilt kan være et virkemiddel for å håndtere et usikkert og turbulent miljø, og agile arbeidsmetodikker vektlegger teamarbeid for å håndtere tvetydighet, kompleksitet og endring. Til tross for at agile arbeidsmetoder har fått økt oppmerksomhet og kan gi en rekke fordeler, kan det være utfordrende å implementere. Dessuten vil effekten av agile team være situasjonsavhengig og påvirkes av forhold som organisatorisk kontekst og ledelse. Det foreligger begrenset med litteratur omkring hvordan ledelse av agile team foregår i praksis, samt opplevde utfordringer knyttet til dette. Med hensikt om å utforske denne problematikken har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av et norsk selskap bestående av tre agile utviklingsteam. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av respondenter fra casebedriftens ledelse og agile team, har vi tilstrebet å oppnå økt innsikt omkring dette fenomenet.

I første del av studien undersøker vi hvordan ledelse av agile team foregår i casebedriften, med fokus på hvordan ledelsen tilrettelegger for agil samhandling. De agile teamene opplever selvstendighet gjennom utviklingsarbeidet. Ulike roller på teamene, tilgang på nødvendige ressurser og verktøy, klare produktansvarsområder, fysisk nærhet, samt frihet til å velge fremgangsmåter i arbeidet bidrar til effektivitet, motivasjon og opplevd tillit fra ledelsen. Definerte faggrupper på tvers av team bidrar videre til koordinering og til å løse ulike problemstillinger. Det fremheves også at tydelige strategiske retningslinjer fra ledelsen kan bidra til at teamene kan sette seg mer visuelle målsettinger. I dag opplever teamene at ineffektivitet tidvis kan inntreffe som følge av usikkerhet knyttet til rammene for teamenes autonomi. Det fremkommer at de agile teamene ønsker å bli mer involvert med kunder på et tidligere tidspunkt, for å oppleve økt grad av autonomi og eierskap til leveransene.

I andre del av denne studien ser vi på sentrale utfordringer i forbindelse med ledelse av agile team. Knapphet på tid og ressurser er en overordnet utfordring selskapet forholder seg til, som medfører flere utfordringer ledelsen må håndtere. Videre har vi sett på fire utfordringer som er særlig fremtredende i casebedriften. Casebedriften har opplevd en utfordring med å få samtlige funksjoner til å akseptere at selskapet skal jobbe agilt i utviklingsavdelingen, og hva dette innebærer for samarbeid. Videre er det utfordringer knyttet til delte meninger om hvorvidt ledergruppen bør delta operativt i teamene, som er tilfellet i casebedriften i dag, samt knyttet til å iverksette rolleavklaring i praksis. Avslutningsvis har vi sett at samarbeidsutfordringer på tvers, og at tidligere holdninger til å prøve og feile påvirker dagens bedriftskultur.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen