UMEÅ UNIVERSITET

AGILA METODER

Vikten av att balansera stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet

Klara Fridh, Nora Nyholm & Johanna Göransson

Masteruppsats 30 hp
Masterprogrammet i ledarskap och organisation 120 hp
VT 2023

FÖRORD

Vi skulle vilja ta en stund att uttrycka vår tacksamhet gentemot de personer som har varit en del av detta examensarbete. Först och främst vill vi tacka organisationen och de respondenter som valt att medverka, något som varit helt avgörande för genomförandet och resultatet. Deras tankar och erfarenheter har genererat värdefull information som bidragit till att vi har tagit oss i mål med uppsatsen.

Vi vill även tacka vår handledare Daniel Larsson som med sitt engagemang har stöttat och väglett oss genom uppsatsförfarandet. Med hjälp av Daniels tankar och konstruktiva feedback har vi blivit hjälpta att finna nya perspektiv och infallsvinklar.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till nära och kära som stöttat oss i vått och torrt genom uppsatsen gång.

Klara Fridh, Nora Nyholm & Johanna Göransson

Umeå 2023-06-04

ABSTRACT

In order to respond to the changing demands of the business environment, organizations need to develop a higher degree of flexibility in relation to the market and prevailing competition. One way for organizations to become more adjustable is to adopt flexible ways of working that promote innovation. A dominant approach for this is agile methods. Although the basic values and principles of agile methods were initially formulated for work processes linked to software development, an interest in integrating the work method into other functions and industries beyond IT has emerged. An integration and usage of agile methods can, however, give rise to paradoxical tensions as it is challenging to combine organizational needs for stability with agile methods' emphasis on flexibility. The balance between stability and flexibility is highlighted as important and is described as organizational ambidexterity. This study aimed to investigate the integration and usage of agile methods in an organizational context and how to balance stability and flexibility to manage paradoxical tensions. To answer the study's purpose, a qualitative method has been conducted with semi-structured interviews within the chosen organization. The data has been analyzed with James March's (1991) theory *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* and Tushman and O'reilly's (1996) theoretical framework *Ambidextrous Organizations.* The result shows that there are both external and internal motives for integrating agile methods. Furthermore, the study has found central challenges and opportunities linked to the integration and usage of agile methods. Prominent findings show the importance of reaching an organizational consensus and understanding when agile methods are being integrated, making a selection of what agile values and principles have the possibility to actually generate improvements and benefits, as well as applying traditional and agile methods in combination through hybrid models. The result also highlights the importance of balancing organizational stability and flexibility in order to manage paradoxical tensions and achieve organizational ambidexterity.

Keywords: Agile Methods, Hybrid Models, Organizational Change, Exploration and Exploitation, Ambidextrous Organizations

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING 1
2. TIDIGARE FORSKNING 3
2.1 Agila metoder 3
2.1.1 Det agila manifestet 3
2.1.2 Agila metoder som arbetssätt 4
2.2 Agila metoder ur ett organisatoriskt perspektiv 6
2.2.1 Utmaningar vid integrering och tillämpning av agila metoder 7
2.2.2 Möjligheter vid integrering och tillämpning av agila metoder 8
2.2.3 Paradoxala spänningar 9
3. TEORETISKT RAMVERK 10
3.1 Experimentering och exploatering inom organisationer 10
3.2 Ambidextriösa organisationer 12
4. METOD 14
4.1 Kvalitativ ansats 14
4.2 Urval 14
4.3 Datainsamlingsmetod 15
4.4 Genomförande av datainsamling 16
4.5 Dataanalys och bearbetning 17
4.6 Etiska överväganden 19
4.7 Validitet och reliabilitet 20
5. RESULTAT 21
5.1 Motiv till integrering 21
5.1.1 Externa faktorer 21
5.1.2 Interna faktorer 23
5.1.3 Motiv till att integrera agila metoder bortom dess ursprungliga kontext 24
5.2 Agila metoder 25
5.2.1 Agila arbetssätt 25
5.2.2 Utmaningar 26
5.2.3 Möjligheter 27
5.3 Organisatorisk ambidexteritet 29
5.3.1 Stabilitet 29
5.3.2 Flexibilitet 30
5.3.3 Balans 31
6. DISKUSSION 33
6.1 Motiv till integrering av agila metoder 33
6.2 Utmaningar och möjligheter förenade med att integrera och tillämpa agila metoder 35
6.3 Balans mellan stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet 38
6.4 Metoddiskussion 40
7. SLUTSATSER 42

7.1 Vidare forskning 43
REFERENSER 44
Bilaga 1. Författardeklaration 50
Bilaga 2. Informationsbrev 51
Bilaga 3. Samtyckesblankett 52

1. INLEDNING

Det har alltid varit nödvändigt för organisationers överlevnad att anpassa sig till skiftande förändringar på marknaden. Detta är särskilt viktigt nu, då affärslandskapet är under kraftig förändring (Abrahamson & Piazza 2020, s. 265; Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234; Madsen 2020, s. 73). De senaste decennierna har präglats av globalisering och teknologisk utveckling, inte minst den snabba utvecklingen av artificiell intelligens, vilket fört med sig stora förändringar i hur arbetssätt utvecklas och förändras (Abrahamson & Piazza 2020, s. 265). Organisationer behöver därför framtidssäkra sina verksamheter för att inte bli utkonkurrerade (Abrahamson 1996, s. 262; Jalagat 2016, s. 1233).

För att svara på omvärldens föränderliga krav behöver organisationer utveckla högre grad av flexibilitet. Ett sätt för organisationer att bli mer anpassningsbara är att införa flexibla arbetssätt som främjar innovation (Aronsson et al. 2012, s. 312). Ett dominerande arbetssätt för detta är agila metoder. Agila metoder utvecklades ursprungligen för mjukvaruutveckling (Beck et al. 2001; Gustavsson 2016, s. 16-18; Tonnquist 2018, s. 50-51) och kännetecknas av flexibilitet och förändringsbenägenhet via iterativa och inkrementella processer (Serrador & Pinto 2015, s. 1041-1042; Tonnquist 2018, s. 48). Ett agilt arbetssätt skapar således möjligheter att effektivt möta förändringar genom att kunna utföra revideringar under arbetsprocessens gång (Tonnquist 2018, s. 48). Forskning visar vidare att traditionella arbetsmetoder med förutbestämda målsättningar blir bristfälliga för att möta de krav på flexibilitet som råder i samtidens föränderliga affärslandskap (Laanti et al. 2011, s. 277; Williams 2005, s. 503-504). Under de senaste åren har agila metoder därav tillämpats i stor utsträckning för att motverka begränsningar med traditionella arbetsmetoder som baseras på planering utifrån linjära processer (Serrador & Pinto 2015, s. 1043).

Trots att agila metoder har sitt ursprung i mjukvaruutveckling har arbetsmetoden spridit sig till andra branscher (Ciric et al. 2018, s. 1) och har på senare tid blivit allt mer populär. Forskning har uppmärksammat detta och definierat metodiken som en trend (Madsen 2020, s. 72; Naslund & Kale 2020, s. 490). Även om agila metoder ökat i popularitet och integreringen kan låta simpel i teorin finns det flera faktorer och utmaningar i praktiken som behöver övervägas och tas i beaktning (Dikert et al. 2016, s. 87; Dumitriu et al. 2019, s. 62; Kalenda et al. 2018, s. 1). Forskning (Dikert et al. 2016, s. 92-96; Kalenda et al. 2018, s. 8)

belyser att det ofta finns ett motstånd mot förändring inom organisationer. En utmaning berör även integrering av agila metoder i traditionella funktioner bortom IT (Dikert et al. 2016, s. 99; Dumitriu et al. 2019, s. 64; Kalenda et al. 2018, s. 9) då agila- och traditionella metoder bygger på motsatta koncept rörande planeringsmetoder och arbetsprocesser (Nerur et al. 2005, s. 74). Trots att tidigare forskning uppmärksammat utmaningar med agila metoder (Dikert et al. 2016, s. 87; Dumitriu et al. 2019, s. 62; Kalenda et al. 2018, s. 1) väljer allt fler verksamheter oberoende av bransch, i olika omfattning, att anamma arbetssättet (Bianchi et al. 2022, s. 3454; Ciric et al. 2018, s. 1; Conforto et al. 2014, s. 30; Kalenda et al. 2018, s. 1-4; Lindskog & Netz 2021, s. 1529; Serrador & Pinto 2015, s. 1041). Det finns emellertid få studier som belyser integrering av agila metoder i funktioner bortom IT (Bianchi et al. 2022, s. 3454; Ciric et al. 2018, s. 3; Conforto et al. 2014, s. 21) och i synnerhet hur agila metoder kan integreras i traditionella funktioner (Ciric et al. 2018, s. 2).

Det har uppmärksammats att agila metoder kan ge upphov till paradoxala spänningar då det kan betraktas som svårt att kombinera organisatoriska behov av förutsägbarhet och långsiktighet med agila metoders betoning på flexibilitet och innovation (Lindskog & Magnusson 2021, s. 17). Inom organisationsforskningen har vikten av balans mellan organisatorisk stabilitet och flexibilitet poängterats som betydelsefull för att organisationer ska vara konkurrenskraftiga över tid (Leana & Barry 2000, s. 753). Balansen benämns av Tushman och O'reilly (2004, s. 8-9) som organisatorisk ambidexteritet. Vid integrering och tillämpning av agila metoder är organisatorisk ambidexteritet således viktigt att beakta. Denna studies syfte är därav att undersöka integrering och tillämpning av agila metoder i en organisatorisk kontext samt hur balans mellan stabilitet och flexibilitet uppnås för att hantera paradoxala spänningar. Genom en förståelse för ambidexteritet kan organisationer möta behoven av både organisatorisk kortsiktighet och långsiktighet vid integrering och tillämpning av agila metoder. Givet denna förståelse skapas insikter gällande inom vilka organisatoriska kontexter agila metoder kan bidra till faktisk effektivitet och nytta.

Följande forskningsfrågor har formulerats för att uppnå studiens syfte:

Q1. Hur motiveras integrering av agila metoder?
Q2. Vilka utmaningar och möjligheter är förenade med att integrera och tillämpa agila metoder?
Q3. Hur balanseras stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet?

2. TIDIGARE FORSKNING

Detta avsnitt är uppdelat i två huvudrubriker: Agila metoder och Agila metoder ur ett organisatoriskt perspektiv. Under den första delen presenteras det agila manifestet och det agila arbetssättet. Den andra delen berör forskningsresultat om utmaningar och möjligheter för integrering och tillämpning av agila metoder samt paradoxala spänningar.

2.1 Agila metoder

2.1.1 Det agila manifestet

Agila metoder är ett paraplybegrepp för ett flexibelt arbetssätt som har kommit att bli den dominerande metoden för utvecklingsarbeten i synnerhet inom IT (Tonnquist 2018, s. 45). Agila metoder introducerades på 1990-talet och ett ramverk för metoden formulerades år 2001 genom det *agila manifestet* (Beck et al. 2001; Gustavsson 2016, s. 16-18; Tonnquist 2018, s. 50-51). Upphovsmakarna för det agila manifestet var en grupp mjukvaruutvecklare från USA vars syfte med manifestet var att skapa en motreaktion mot komplexa och långsamma planeringsmetoder som sällan kalkylerade för att arbetets förutsättningar ofta var föränderliga under processens gång. Mjukvaruutvecklarna ansåg vidare att traditionella planeringsmetoder inte bejakade att kunskap utvecklas under arbetsprocessen, varpå ramarna för en alternativ metod behövde formuleras (Tonnquist 2018, s. 50). Manifestet som formulerades för agila metoder baseras på ett antal värderingar vilka har skapat grunden för metodens filosofi. Värderingarna i det agila manifestet presenteras enligt följande:

1. Individer och interaktioner - framför processer och verktyg.
2. Fungerande programvara - framför omfattande dokumentation.
3. Kundsamarbete - framför kontraktsförhandling.
4. Anpassning till förändring - framför att följa en plan.

(Beck et al. 2001)

Det är dock av vikt att notera att värderingarna i det agila manifestet bryts upp i två delar, där orden på högra sidan av värderingen och vad dessa representerar är nödvändiga för agila metoder men att orden på den vänstra sidan är av större betydelse (Beck et al. 2001; Tonnquist 2018, s. 50). Det agila manifestets värderingar kompletterades även med formulerade principer. Principerna med ursprungligt fokus mot mjukvaruutveckling är ämnade att konkretisera hur agila metoder ska tillämpas i praktiken i relation till

organisatoriska förutsättningar och måluppfyllelse (Tonnquist 2018, s. 51). Principerna i det agila manifestet presenteras enligt följande:

1. Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara.
2. Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel.
3. Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre.
4. Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet.
5. Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort.
6. Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet.
7. Fungerande programvara är främsta måttet på framsteg.
8. Agila metoder verkar för uthållighet. Sponsorer, utvecklare och användare skall kunna hålla jämn utvecklingstakt under obegränsad tid.
9. Kontinuerlig uppmärksamhet på förstklassig teknik och bra design stärker anpassningsförmågan.
10. Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande.
11. Bäst arkitektur, krav och design växer fram med självorganiserade team.
12. Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter.

(Beck et al. 2001)

Det agila manifestets värderingar och principer avser således att skapa ett ramverk för att förfina utvecklingsprocesser samt reducera förekomsten av överflödigt arbete. Agila metoder syftar även till att skapa en förmåga för organisationer att verka i en föränderlig värld (Tonnquist 2018, s. 50).

2.1.2 Agila metoder som arbetssätt

En viktig aspekt av agila metoder är att arbetet utgår från en iterativ och inkrementell process (Serrador & Pinto 2015, s. 1041-1042; Tonnquist 2018, s. 48), vilket innebär att arbete utgörs av korta etapper innefattande täta leveranser med kontinuerlig utvärdering. Genom att arbeta i en iterativ och inkrementell process skapas möjligheter att effektivt hantera eventuella förändringar i förutsättningar för arbetet, samt utföra revideringar om så behövs under processens gång (Tonnquist 2018, s. 48). Agila metoder och dess process medför således att lärande formas av ett kontinuerligt experimenterande där metodens korta etapper innefattande leverans och utvärdering bereder grunden för kunskap och utveckling (Tonnquist 2018, s. 48). Agila metoder avser därför vara en fördelaktig arbetsmetod när målsättningar och kravställningar för arbetet initialt är diffusa eller om arbetets resultat fördelaktigt

tillhandahålls stegvis i mindre delleveranser (Gustavsson 2016, s. 88; Tonnquist 2018, s. 48). Genom att agila metoder grundar sig på att leverera resultat i mindre delleveranser är arbetsmetoden även fördelaktig för arbeten under tidspress där snabba resultat behöver presenteras (Gustavsson 2016, s. 88). Arbetssättet är däremot inte anpassat för miljöer där resultat av arbete initialt är detaljstyrda utifrån regler eller avtal eftersom detta försvårar en flexibel arbetsmetod där målsättningar och kravställningar är föränderliga under processens gång (Gustavsson 2016, s. 90). Det är vidare mindre fördelaktigt i miljöer där förändring av arbete är synonymt med höga kostnader och där det kan medföra att flexibilitet inte blir ekonomiskt försvarbart. Organisationskulturen kan även begränsa anammandet av agila metoder till förmån för mer traditionella arbetssätt (Gustavsson 2016, s. 89). Det finns således både interna och externa faktorer som påverkar agila metoders kompatibilitet inom organisationer vilka behöver tas i beaktning för att arbetssättets grundläggande principer ska kunna integreras och bidra till effektivitet (Coram & Bohner 2005, s. 370; Gustavsson 2016, s. 89).

En iterativ och inkrementell process förutsätter vidare att arbetet bedrivs genom decentraliserad beslutsfattning samt självorganiserade grupper (Tonnquist 2018, s. 47). Agila metoder förknippas med ansvarsfördelning på team- och individnivå och en framgångsfaktor är att medarbetarna har möjlighet att styra arbetet (Hoda et al. 2013, s. 422-425; Thomas 2009, s. 23-25). Agila metoder ställer således högre krav på effektiv beslutsfattning inom teamet (Hoda et al. 2013, s. 423; Tonnquist 2018, s. 47). Vidare förespråkas även täta möten och avstämningar av arbetsprocessen med samtliga individer inom arbetsgruppen för att eventuella motsättningar i arbetet ska kunna fångas upp och revideras i ett tidigt skede (Tonnquist 2018, s. 47). Sedan det agila manifestet formulerades år 2001 (Beck et al. 2001; Gustavsson 2016, s. 16-18; Tonnquist 2018, s. 50-51) har olika former av agila metoder vuxit fram där den mest välkända metoden benämns Scrum, som initialt fokuserade på systemutveckling (Gustavsson 2016, s. 16; Tonnquist 2018, s. 52). Vad som kännetecknar Scrum är att arbetet delas upp i etapper, vilka benämns sprintar, som är förutbestämda i dess tidslängd. Inom varje sprint avhandlas ett antal steg rörande prioritering, planering, avstämning, testning och reflektion i en cyklisk process tills resultatet är uppnått (Tonnquist 2018, s. 52). Ytterligare exempel på agila metoder som har fått spridning inom organisationer är Systems Development Model, Crystal Clear och eXtreme Programming (Gustavsson 2016, s. 16).

2.2 Agila metoder ur ett organisatoriskt perspektiv

Trots att de grundläggande värderingarna och principerna för agila metoder initialt formulerades för arbetsprocesser kopplat till mjukvaruutveckling (Beck et al. 2001; Tonnquist 2018, s. 51) har ett intresse för integrering av metodiken i andra funktioner och branscher bortom IT vuxit fram (Bianchi et al. 2022, s. 3454; Ciric et al. 2018, s. 1; Conforto et al. 2014, s. 30; Lindskog & Netz 2021, s. 1529; Long & Starr 2008, s. 165; Serrador & Pinto 2015, s. 1041). Intresset för integrering av agila metoder bortom IT förklaras av samtidens utmanande affärslandskap som präglas av ekonomisk osäkerhet, tillväxt, teknologisk utveckling och ökad global konkurrens, vilket ställer högre krav på organisatorisk flexibilitet och förändring (Ciric et al. 2018, s. 1; Hoskisson et al. 2000, s. 249-251; Lindskog & Netz 2021, s. 1529; Self & Schraeder 2009, s. 167). Samtidens affärslandskap har även medfört strategiska insikter om att traditionella planeringsmetoder med förutbestämda målsättningar blir bristfälliga för att möta rådande krav (Williams 2005, s. 503-504). Genom åren har därför nya arbetssätt som agila metoder integrerats av organisationer inom olika branscher för att möta affärslandskapet (Mol et al. 2019, s. 35; Pollach 2021, s. 284; Tutar & Sarkhanov 2022, s. 203). Ett externt tryck från omgivningen har därav tenderat att vara en vanligare orsak till förändring än interna motiv (Goodstein & Warner-Burke 1991, s. 5).

Integrering av nya arbetssätt ses som ett positivt tecken som indikerar på utveckling eller förbättring (Jalagat 2016, s. 1233-1234; Staw & Epstein 2000, s. 523). Forskning visar även att en övergång till agila metoder har genererat positiva effekter i form av tydliga förbättringar av effektiviteten inom mjukvaruutveckling i jämförelse med traditionella metoder (Nuottila et al. 2016, s. 71). De positiva effekterna förklaras av en ökning i både produktivitet och produktkvalitet samt reducerade kostnader och förkortad tid mellan idé och färdig produkt (Reifer 2002, s. 17). Forskning redogör även för ökad kundnöjdhet och bättre arbetstillfredsställelse bland anställda vid tillämpning av agila metoder (Dybå & Dingsøyr 2008, s. 852). Givet att arbetssättet har varit framgångsrikt inom mjukvaruutvecklingen och att kravet på flexibilitet i organisationer ökat, finns ett växande intresse av att integrera agila metoder i funktioner bortom IT med målsättningen om att öka organisatorisk flexibilitet samt bibehålla konkurrenskraft (Ciric et al. 2018, s. 1; Lindskog & Netz 2021, s. 1529).

2.2.1 Utmaningar vid integrering och tillämpning av agila metoder

Forskning visar att integrering av agila metoder för att uppnå ökad förändringsbenägenhet och konkurrenskraft är förenat med organisatoriska utmaningar (Dikert et al. 2016, s. 87; Dumitriu et al. 2019, s. 62; Kalenda et al. 2018, s. 1). Även om förändring är eftersträvansvärt har forskning funnit att runt 70% av förändringsinitiativ misslyckas (Beer & Nohria 2000, s. 2; Pellettiere 2006, s. 38; Rosenberg & Mosca 2011, s. 139). Organisationsförändringar utan tydliga intentioner är problematiska då resultaten av förändring ska uppfylla och stämma överens med organisationens mål och strategi (Heckmann et al. 2016, s. 778-779). Vid förändringsinsatser behöver organisationens mål därför ses över, samtidigt som att en integrerad strategi behöver upprättas (Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234; Lucey 2008, s. 11-12). I samband med den organisationsförändring, som agila metoder innebär, behöver organisationer således reducera hinder och hantera de konsekvenser som uppkommer av att driva förändring (Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234).

Organisatoriska utmaningar vid integrering av agila metoder berör även hur samordningen av flertalet självorganiserande grupper ska bedrivas effektivt (Denning 2016, s. 14). Decentraliserad beslutsfattning och självorganiserande grupper i bred skala kan resultera i att informationsutbytet mellan de självorganiserande grupperna och andra aktörer inom organisationen hämmas (Dumitriu et al. 2019, s. 63). Det är vidare utmanande att integrera självgående arbetssätt i en miljö som ställer krav på samarbete (Nerur et al. 2005, s. 76-77), samt att uppnå acceptans för nya arbetssätt och nytt ledarskap bland anställda för att motverka att förändringsmotstånd uppstår (Dikert et al. 2016, s. 92-96; Kalenda et al. 2018, s. 8). Att ledarskapet behöver förändras förklaras av att agila metoder förespråkar arbete i självorganiserade grupper, vilket medför att ledarskapet, i synnerhet på mellanchefsnivå, påverkas och behöver anpassas därefter (Dikert et al. 2016, s. 98; Kalenda et al. 2018, s. 8). Vad som även kan betraktas som utmanande är att ledare i högre grad får avstå från beslutsfattning och därmed delegera arbete i högre utsträckning. Den traditionella ledaren med hög grad av kontroll och beslutsfattande övergår till en styrning via koordinering av samarbetsinsatser för teamet (Nerur et al. 2005, s. 76). Beslutsfattande ses därför som svårare i en miljö där agila metoder tillämpas i jämförelse med traditionella metoder där ledare vanligtvis tar majoriteten av besluten. Det innebär såväl tid som ansträngning att bygga upp en kultur som kantas av förtroende mellan medarbetare för att skapa en sådan form av gemensamt beslutsfattande och etablera en acceptans för förändring (Hoda et al. 2013, s. 424;

Nerur et al. 2005, s. 76). Trots att organisationsförändring och integrering av agila metoder kan betraktas som komplext, behöver organisationer genomföra förändringar för att bibehålla konkurrenskraft (Dikert et al. 2016, s. 92-96; Heckmann et al. 2016, s. 777; Jalagat 2016, s. 1233; Kalenda et al. 2018, s. 8). Forskning belyser därför att en utbredd kunskap och förståelse för organisationsförändring möjliggör realistiska och framgångsrika integrationer av agila metoder (Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234-238; Madsen 2020, s. 82).

2.2.2 Möjligheter vid integrering och tillämpning av agila metoder

Forskning visar att det finns möjliggörare som kan underlätta en integrering av agila metoder inom organisationer. En framträdande möjlighet har visat sig vara att aktivt arbeta med kompetensutveckling och kunskapsspridning om agila metoder som arbetssätt. Kompetensutveckling och kunskapsspridning behöver dock vara av coachade- snarare än instruerande karaktär för att skapa en förankring för arbetssättet hos de anställda (Kalenda et al. 2018, s. 10; Paasivaara et al. 2013, s. 141-142; Schatz & Abdelshafi 2005, s. 38). Individens bakgrund och erfarenhet av agila- och traditionella metoder har även visat sig korrelera med dennes uppfattning om agila metoder. Längre erfarenhet av att praktiskt nyttja agila metoder påverkar uppfattningen om agila metoders användbarhet positivt (Laanti et al. 2011, s. 286-287).

Det är vidare av vikt att etablera och förankra organisatorisk enighet och förståelse för hur agila metoder ska tillämpas. Organisationer behöver därför upprätta gemensamma definitioner, tydliga rollbeskrivningar och ansvarsområden för att en enhetlig syn på arbetssättet ska kunna uppstå (Kalenda et al. 2018, s. 10; Long & Starr 2008, s. 160-163). Forskning visar även att organisationer behöver etablera ett arbetsklimat präglat av transparens och aktiv kommunikation för att underlätta för decentraliserad beslutsfattning samt självorganiserade grupper (Benefield 2008, s. 8-10; Kalenda et al. 2018, s. 10; Moe 2013, s. 76-78). Grupputveckling bör även stå i fokus för att framgångsrikt lyckas med en övergång till ett agilt förhållningssätt (Gren et al. 2017, s. 116). Då en integrering av agila metoder medför förändringar av arbetssätt behöver de anställdas rutiner och tankesätt även anpassas därefter. En förändring av anställdas rutiner och tankesätt kan dock ta längre tid, varpå forskning påvisar att agila metoder med fördel integreras genom en stegvis och långsiktig process. Organisationer behöver således aktivt upprätta en strategi samt tillgodose tid och resurser för en acklimatisering av de anställda med syfte att skapa förutsättningar för

framgångsrik integrering (Hajjdiab et al. 2012, s. 240-241; Kalenda et al. 2018, s. 10; Moe 2013, s. 88).

2.2.3 Paradoxala spänningar

Integrering av agila metoder kan ge upphov till paradoxala spänningar ur ett strategiskt perspektiv då det är en utmaning att kombinera organisatoriska behov av förutsägbarhet och långsiktighet med agila metoders betoning på flexibilitet och innovation (Lindskog & Magnusson 2021, s. 17). Spänningar kan således uppstå om traditionella funktioner ska integreras eller samverka effektivt i en agil miljö (Dikert et al. 2016, s. 99; Dumitriu et al. 2019, s. 64; Kalenda et al. 2018, s. 9). Upphov till spänningar förklaras av att en integrering eller samverkan kan skapa förändringsmotstånd eller motsättningar till följd av att funktioner som arbetar i linje med olika förhållningssätt till planering och leverans behöver samverka och förlita sig på varandra (Dikert et al. 2016, s. 99; Kalenda et al. 2018, s. 9).

Ur ett strategiskt perspektiv har forskning visat att det kan vara fördelaktigt att tillämpa hybridmodeller vilket innebär att traditionella- och agila metoder används i kombination (Ciric et al. 2018, s. 2; Dybå & Dingsøyr 2008, s. 852). Genom hybridmodeller kan organisatoriska förutsättningar skapas för att både dra nytta av flexibilitet som agila metoder tillgodoser utan att ge avkall på stabilitet och långsiktighet som traditionella metoder medför. Såväl stabilitet som förändring är väsentligt, då det första säkerställer hög effektivitet medan det senare formar långsiktig utveckling inom organisationer (Leana och Barry 2000, s. 753; Lin et al. 2020, s. 186). Nyttjandet av hybridmodeller gör att organisationer kan behålla sina befintliga kvalitetssystem samtidigt som de blir mer agila, vilket resulterar i att organisationen kan möta kravställningar bättre (Lindvall 2004, s. 33). Det är dock en utmaning för organisationer att avväga hur en kombination av traditionella- och agila metoder kan realiseras i praktiken (Ciric et al. 2018, s. 2). Trots de utmaningar som forskning visar (Dikert et al. 2016, s. 87; Dumitriu et al. 2019, s. 62; Kalenda et al. 2018, s. 1) har allt fler organisationer oberoende av bransch fått ett ökat intresse för agila metoder (Bianchi et al. 2022, s. 3454; Ciric et al. 2018, s. 1; Conforto et al. 2014, s. 30; Lindskog & Netz 2021, s. 1529; Serrador & Pinto 2015, s. 1041) för att kunna möta de krav som råder i samtidens utmanande och föränderliga affärslandskap (Ciric et al. 2018, s. 1; Lindskog & Netz 2021, s. 1529).

3. TEORETISKT RAMVERK

Under detta avsnitt presenteras det teoretiska ramverket för uppsatsen. För att möta syftet och besvara de tre forskningsfrågorna har vi valt att använda James Marchs (1991) teori Exploration and Exploitation in Organizational Learning samt Tushman och O'reillys (1996) teori Ambidextrous Organizations för teoretisering och analysering av det inhämtade datamaterialet.

Experimentering är synonymt med flexibilitet, vilket betraktas som målsättningen av vad agila metoder förväntas tillföra en organisation. Samtidigt är exploatering synonymt med stabilitet vilket kan betraktas som att i större utsträckning bejaka traditionella- och långsiktiga processer. Dessa två begrepp behandlas i James Marchs (1991) teori Exploration and Exploitation in Organizational Learning och balansen mellan de två ytterligheterna fångas i begreppet ambidexteritet (Tushman & O'reilly 2004, s. 8-9). Ambidexteritet som begrepp nämns första gången i litteraturen av Duncan (1976). Tushman och O'reilly (1996) var sedan först med att presentera en teori beträffande organisatorisk ambidexteritet (Raisch et al. 2009, s. 684). Vid tillämpning av agila metoder är balansgången viktig att beakta då det finns en utmaning i att kombinera organisatoriska behov av stabilitet med agila metoders betoning på flexibilitet (Lindskog & Magnusson 2021, s. 17). Genom att undersöka balansen mellan stabilitet och flexibilitet och hur ambidexteritet uppnås, skapas en förståelse för hur organisationer kan möta behoven av både organisatorisk kortsiktighet och långsiktighet vid tillämpning av agila metoder. Givet denna förståelse skapas insikter gällande inom vilka organisatoriska kontexter agila metoder kan bidra till faktisk effektivitet och nytta.

3.1 Experimentering och exploatering inom organisationer

Utmaningen beträffande hur organisationer lyckas uppnå banbrytande innovationer parallellt med kontinuerliga förbättringar av den befintliga verksamheten är ett ämne som managementforskare har försökt att förklara och bemästra (Tushman & O'reilly 2004, s. 2). Organisationer behöver kontinuerligt ta hänsyn till balansen mellan individ och kollektiv, stabilitet och flexibilitet, samt finansiell vinst kontra socialt ansvar som organisationer besitter (Smith & Lewis 2011, s. 381). Ökad digitalisering, globalisering samt kraftigare konkurrens i affärslandskapet i kombination med en stigande komplexitet kring processer gör att balansgången mellan stabilitet och flexibilitet blivit viktigare att studera och förstå inom

forskningen såväl som för organisationer (Birkinshaw & Gupta 2013, s. 287-288; Smith & Lewis 2011, s. 381-382). Forskning som bedrivits inom fältet för organisationsteori och management har tidigare dock tenderat att beskriva och undersöka de kontrasterande begreppen separat från varandra (Lavie et al. 2010, s. 3-8).

March teori (1991) har kommit att bli ett framträdande ramverk och bidrag till forskning om den paradoxala relationen mellan dessa två begrepp. March ses idag som en pionjär inom forskningsfältet (Gupta et al. 2006, s. 693-695) och under decennier har bidraget vuxit fram till en standard för forskning om organisationers möjlighet att vara innovativa, anpassningsbara och konkurrenskraftiga. Experimentering och exploatering definierades först av March (1991, s. 71) som; ‘’Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution’’. Utmaningen är att dessa aktiviteter är paradoxala (Andriopoulos & Lewis 2010, s. 105) och aktiviteterna kräver således olika strukturer, processer och strategier. Sökande efter ny kunskap och marknader (experimentering) tar dock längre tid och resultaten är mindre säkra, till skillnad från att utveckla det som redan existerar inom organisationen (exploatering). Trots att dessa två aktiviteter kan ses som konkurrenter till varandra, krävs ett nyttjande av båda för organisationers tillväxt och överlevnad (Andriopoulos & Lewis 2010, s. 105). Att lyckas balansera och skapa en jämvikt mellan dessa aktiviteter betraktas således som en nyckelfaktor till organisatorisk framgång (Tushman & O’reilly 1996, s. 16-18).

I evolutionära modeller av organisationsformer och teknologier diskuteras valet mellan experimentering och exploatering i termer av att balansera dubbla processer av variation och urval (March 1991, s. 72). Att effektivt nyttja befintliga rutiner eller metoder är avgörande för att överleva, men så är också genereringen av nya, alternativa metoder särskilt viktigt i en föränderlig miljö (March 1991, s. 72). Ett alternativ kan vara att använda olika tillvägagångssätt växelverkande och till exempel fokusera på exploatering under en viss period för att sedan gå in i en experimenteringsfas (Lavie et al. 2010, s. 3-8; Tushman & O’reilly 2004, s. 2). Tushman och O’reilly (1996, s. 16-18) samt March (1991, s. 72) menar att anpassningar därför kan behövas för att balansera dessa tillvägagångssätt, beroende på vilken miljö organisationen verkar inom. En föränderlig och turbulent miljö ökar kraven på innovationsförmåga och anpassning, medan en stabil miljö istället är lämplig för en organisation som lägger tonvikt på att utnyttja befintliga resurser (March 1991, s. 72).

3.2 Ambidextriösa organisationer

Fenomenet ambidexteritet har varit föremål för omfattande forskning under de senaste årtionden (Tushman & O'reilly 2004, s. 2; Vahlne & Jonsson 2017, s. 58). Forskare har sökt förklaringar i hur organisationer klarar av att hantera dubbla, mer eller mindre konkurrerande mål (Vahlne & Jonsson 2017, s. 58). Inom organisationsteori definieras det som en organisations förmåga att effektivisera den befintliga verksamheten och samtidigt kunna möta externa förändringar i miljön (Raisch & Birkinshaw 2008, s. 375). Kauppila (2010, s. 283) beskriver ambidexteritet som: "By definition, ambidextrous firms are able to efficiently exploit current competencies while flexibly exploring future competencies with an equal degree of skill". Att ha en balans mellan experimenterande och exploaterande aktiviteter, samt att uppnå organisatorisk ambidexteritet kan betraktas som mycket utmanande. Det är nämligen inte säkerställt i vilken utsträckning denna balans bör uppnås eller vilket tillvägagångssätt som ska användas (Havermans et al. 2015, s. 180-182). Levinthal och March (1993, s. 105) framhåller att organisationer bör; "engage in sufficient exploitation and ensure its current viability and, at the same time, to devote enough energy to exploration to ensure its future viability". Detta innebär att organisationer bör besitta en förmåga att hantera både experimentering och exploatering simultant för att uppnå ambidexteritet (Andriopoulos & Lewis 2010, s. 105; Gupta et al. 2006, s. 693-694; Hughes 2018, s. 178-179).

Att hantera både experimentering och exploatering simultant kan dock resultera i spänningar (Andriopoulos & Lewis 2010, s. 105; Levinthal & March 1993, s. 105-108). Organisationer som enkom ägnar sig åt experimentering lider ofta av otillräcklig avkastning på den befintliga verksamheten. Detta samtidigt som organisationer som uteslutande fokuserar på exploatering riskerar att förlora konkurrensfördelar (Levinthal & March 1993, s. 105-108). För att effektivt nyttja befintliga styrkor och samtidigt öka kapaciteten att anpassa sig till förändring och utforska nya möjligheter måste organisationer balansera mellan experimentering och exploatering, det vill säga besitta förmågan att vara ambidextriösa (Vahlne & Jonsson 2017, s. 58). Ett sätt för organisationer att vara ambidextriösa är att urskilja sina nya, innovativa funktioner från traditionella, exploaterande funktioner, vilket möjliggör simultana processer, strukturer och kulturer (Tushman & O'reilly 2004, s. 2-3). Näst intill alla organisationer behöver någon gång under sin livscykel söka sig mot innovation genom att skapa banbrytande produkter och processer. Detta bör dock inte genomföras på bekostnad av den traditionella verksamheten (Tushman & O'reilly 2004, s. 4-5). Ambidextriösa organisationer

tillåter en form av korsbefruktning (eng. cross-fertilization) mellan enheter medan korskontaminering (eng. cross-contamination) förhindras eller helt elimineras (Tushman & O'reilly 2004, s. 4). Korsbefruktning inom organisationer handlar i detta fall om att blanda idéer från olika individer, marknader, platser med syfte att generera bättre tjänster eller produkter (Gonzalez-Piñero et al. 2021, s. 36). Med korskontaminering menas att enheterna hålls åtskilda och inte inverkar negativt på varandra.

Att uppnå en ambidextriös organisation är allt annat än lätt i praktiken, men ska inte betraktas som omöjligt (Tushman & O'reilly 2004, s. 2; Havermans et al. 2015, s. 180-182). Genom att bemästra den ambidextriösa processen kan organisationer förnya sig utan att hämma eller göra avkall på den traditionella verksamheten (Tushman & O'reilly 2004, s. 8-9). Nyckeln till detta kan vara en tät samordning på chefsnivå som gör det möjligt för nya enheter att dela viktiga resurser såsom kunder, kunskap och finansiella resurser från traditionella enheter (Tushman och O'reilly 2004, s. 8). Den organisatoriska separationen säkerställer samtidigt att nya enheters distinkta processer, strukturer och kulturer inte tar överhand. De etablerade enheterna blir således avskärmade från distraktionerna av att starta nya innovationer. Med andra ord kan redan etablerade enheter fortsätta att rikta all sin uppmärksamhet och energi på att förfina verksamheten, nyttja befintliga resurser och förbättra sina produkter eller tjänster (Tushman & O'reilly 2004, s. 8-9).

4. METOD

I detta kapitel beskrivs studiens tillvägagångssätt och val av metod. Först presenteras ansatsen, varefter urval, processen för datainsamling och analys av empirisk data beskrivs. Vidare diskuteras de etiska överväganden som beaktats för studien samt studiens validitet och reliabilitet.

4.1 Kvalitativ ansats

Utifrån studiens syfte och frågeställningar har valet gjorts att utgå från en kvalitativ ansats. Den kvalitativa ansatsen syftar till att bidra med en fördjupad förståelse för respondenternas upplevelser genom att belysa och tolka deras erfarenheter och perspektiv (Ritchie et al. 2014, s. 4). Bryman (2002, s. 249-250) framhåller att syftet med kvalitativ ansats i största allmänhet är att introducera en djupare förståelse för attityder och idéer. Då denna studie syftar till att angripa ett ämne på organisatorisk nivå, genom att belysa erfarenheter och perspektiv, anser vi att en kvalitativ ansats är bäst lämpad för studien.

4.2 Urval

Urvalsprinciperna kan skilja sig åt baserat på vilken metod och tillvägagångssätt en studie har. I denna studie har ett strategiskt urval använts. I det strategiska urvalet väljs respondenter ut med syftet att representera ett urvalsunderlag i förhållande till vissa nyckelkriterier (Ritchie et al. 2014, s. 113). I det strategiska urvalet antas de utvalda respondenternas medverkan bidra med den kunskap och information som krävs för att besvara studiens syfte (Alvehus 2019, s. 71). I denna studie har 13 respondenter från fyra olika funktioner i en internationell organisation inkluderats. Organisationen är verksam inom flera olika affärsområden och prioriterar IT och teknisk utveckling, men ses huvudsakligen inte som ett IT- eller teknikföretag. Varje funktion blev strategiskt utvald baserat på nyckelkriterier som formulerades för att säkerställa att studiens syfte skulle bli uppfyllt. En funktion valdes ut baserat på dess strategiska och organisatoriska perspektiv. En annan funktion valdes ut eftersom de arbetar enligt agila metoder i dagsläget. En tredje funktion planerar att övergå från traditionella metoder till att enligt agila metoder och en fjärde funktion arbetar i dagsläget inte alls med agila metoder. I ett initialt skede tog vi kontakt med personer på ledningspositioner i organisationen, som sedan hänvisade oss vidare till andra relevanta personer att intervjua. Denna typ av urval där personer som antas veta mycket om ett ämne

hänvisar forskaren vidare till andra personer kallas snöbollsmetoden (Larsen 2018, s. 125). Fördelen med snöbollsmetoden är att personer som besitter relevant kunskap inom valt område effektivt kan identifieras, medan en nackdel kan vara att ämnet inte blir belyst tillräckligt brett (Alvehus 2019, s. 72). De 13 utvalda respondenterna kontaktades via e-post och intervjutillfällen bokades in enskilt med varje respondent. Nedan presenteras en tabell över de respondenter som ingår i studien samt vilka funktioner respektive respondent tillhör.

Tabell 1. Kategorisering av respondenter

Funktion	Respondent
Strategisk nivå	- Respondent 1 - Respondent 2 - Respondent 3 - Respondent 4 - Respondent 5
Arbetar agilt i dagsläget	- Respondent 6 - Respondent 7 - Respondent 8
Ska integrera agila metoder	- Respondent 9 - Respondent 10 - Respondent 11
Arbetar inte agilt	- Respondent 12 - Respondent 13

4.3 Datainsamlingsmetod

I studier som ämnar generera beskrivningar och tolkningar av erfarenheter och uppfattningar är den kvalitativa intervjun väl lämpad (Larsen 2018, s. 137; Ritchie et al. 2014, s. 178). I denna uppsats gjordes valet att använda semistrukturerade intervjuer. I semistrukturerade intervjuer är uppföljningsfrågor tillåtna och respondenterna är fria att utveckla sina resonemang och ta upp nya ämnen, samtidigt som intervjuaren ser till så att all den information som behövs i förhållande till problemformuleringen framkommer (Larsen 2018, s. 139). Fyra olika intervjuguider med förformulerade teman och frågor användes vid intervjuerna. Valet att använda ett flertal intervjuguider baserades på att respektive funktion behövde skilda intervjufrågor anpassade för respektive funktion. De fyra intervjuguiderna byggdes upp på ett tydligt och strukturerat sätt för att respondenten enkelt skulle kunna följa med och förstå alla centrala delar som togs upp. De teoretiska ramverken samt tidigare forskning som valdes för att uppnå studiens syfte och frågeställningar låg till grund för de

frågor som formulerades i respektive intervjuguide. I intervjuguiden som riktade sig mot de respondenter som arbetar på en strategisk nivå lades exempelvis större tonvikt på frågor om omvärldsläget och motiv till integrering av agila metoder medan det i de övriga intervjuguiderna lades ett större fokus på respektive funktions arbetssätt och utformning. För att säkerställa inkluderingen av samtliga ämnen som uppsatsen berör ansåg vi därför att det var nödvändigt att skapa fyra olika intervjuguider. Intervjuguiderna tillhandahålls mot förfrågan.

4.4 Genomförande av datainsamling

De 13 intervjuerna skedde digitalt via ett videokonferensverktyg då vi som uppsatsförfattare och respondenterna befann oss på olika geografiska platser vid intervjutillfällena. Videoinspelning av intervjuer skedde i samråd med varje enskild respondent, vilket tydliggjordes initialt i en etik- och samtyckesblankett samt även i början av intervjutillfället. Inspelningen gjordes med kameran påslagen hos samtliga delaktiga i syfte att skapa en avslappnad och välkomnande miljö. Vidare genomfördes alla intervjuer som planerat och inga nya intervjupersoner tillkom under processens gång, likväl som det inte skedde några bortfall.

Vid genomförandet av intervjuerna har vi följt Ritchie et al. (2014, s. 186-190) modell för intervjuprocesser. Innan intervjuerna påbörjades introducerade vi studiens ämne och syfte muntligt samt informerade återigen respondenterna om deras rättigheter och vilken roll de har i studien. Därefter gav samtliga respondenter sitt muntliga godkännande till att delta i studien samt till att intervjuerna fick spelas in. I början av intervjuerna ställdes inledande bakgrundsfrågor för att sedan övergå i djupare svar kopplade till studiens centrala teman. Ritchie et al. (2014, s. 188) understryker vikten av att ställa öppna frågor, visa intresse och aktivt lyssna på vad respondenten berättar för att respondenten ska känna sig trygg i situationen och öppna upp om de ämnen som behandlas. Vi följde detta genom att ge respondenterna tid att tänka i tystnad utan att vi avbröt med följdfrågor samt genom att ge dem extra tid att besvara frågor som upplevdes viktiga. Ritchie et al. (2014, s. 190) understryker vikten av att avsluta intervjun på ett bra sätt genom att delge respondenten information om vad som kommer att hända med datamaterialet som samlats in, samt se till så att personen lämnar intervjutillfället med en positiv och trygg känsla. Vi såg till att tacka respondenterna för deras medverkan, delge dem viktig information samt lämna utrymme för potentiella frågor och reflektioner. Intervjuerna pågick mellan 30-60 minuter. Efter utförda

intervjuer och transkriberingar bedömde vi att materialet var tillräckligt då vi ansåg att vi uppnått en mättnad i beskrivningar av upplevelser och erfarenheter.

4.5 Dataanalys och bearbetning

Analysen av studiens datamaterial har bearbetats utifrån Braun och Clarkes (2006) riktlinjer för tematisk analys. En tematisk analys är en flexibel metod för att analysera kvalitativa datamaterial till följd av metodens frihet från teoretiska referensramar (Braun & Clarke 2006, s. 78). Essensen av den tematiska analysen är att finna och analysera teman i det insamlade datamaterialet vilket utförs på ett systematiskt sätt via metodens sekventiella steg (Braun & Clarke 2006, s. 79). De sekventiella stegen innefattar: bekanta sig med datamaterialet, generera initiala koder, söka efter teman, granska teman, definiera och namnge teman samt framställa rapporten (Braun & Clarke 2006, s. 87).

Under det första steget transkriberades datamaterialet för denna studie i sin helhet genom en förinställd funktion i videokonferensverktyget. Därefter kontrollerades den automatiskt avskrivna transkriberingen av den enskilde intervjuledaren som haft huvudansvar för intervjun. Samtliga uppsatsförfattare läste sedan intervjuerna i sin helhet för att skapa en övergripande bild av de transkriberade intervjuernas innehåll. Genom denna process kunde initiala tankar om datamaterialet fångas och noteras, vilket Braun och Clarke (2006, s. 87) framhåller som ett viktigt första steg. Det andra steget i den tematiska analysen avser att generera initiala koder från datamaterialet (Braun & Clarke 2006, s. 88). Initiala koder identifierades efter inläsning av transkriptionerna och baserades på aspekter i datamaterialet som ansågs relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Studiens tidigare forskning och teorier var även drivande faktorer i kodningsprocessen genom att koder identifierades utifrån intervjuguidernas rubriker. I varje enskild intervju identifierades ett antal olika koder, varefter de jämfördes och sammanställdes.

Det tredje steget i den tematiska analysen avser att söka efter kategorier i datamaterialet (Braun & Clarke 2006, s. 89). Sökandet av kategorier inleddes efter att de initiala koderna hade noterats ned. Analysen av koderna för att finna och forma kategorier inleddes med en gruppering av koder i ett skilt dokument. Därefter kunde grupperingarna namnges med övergripande namn. Detta följdes av en granskning av de identifierade kategorierna för att säkerställa att varje identifierad kategori representerade ett tydligt sammanhängande mönster. Att varje identifierad kategori är tydligt sammanhängande samtidigt som att det råder en

tydlig distinktion mellan identifierade kategorier är viktigt i den tematiska analysens fjärde steg (Braun & Clarke 2006, s. 91). Efter ytterligare en genomgång skapades tre teman utifrån de nio identifierade kategorierna. Dessa teman gavs sedan namn som tydligt beskrev innehållet i respektive tema i enlighet med den tematiska analysens femte steg (Braun & Clarke 2006, s. 92). En kontroll gjordes även för att säkerställa att namnen på varje tema fångade innehållets essens. De teman och kategorier som utkristalliserades har utgjort grunden för studiens resultat och dess rubriker. Det sista steget i den tematiska analysen avser att producera rapporten (Braun & Clarke 2006, s. 93).

Tabell 2. Exempel på analys och bearbetning av data

Citat	Koder	Kategori	Teman
"Dels genom omvärldsbevakning såklart, men att man får in medarbetare som kommer från organisationer som har arbetat agilt, att man får in en erfarenhet"	- Motiv till att integrera agila metoder - Omvärldsbevakning - Externa faktorer	- Externa faktorer	- Motiv till integrering
"Arbetet kan delas upp och man kan bryta ner, nedbrytningen är väl det som är det absolut bästa"	- Exempel på agila arbetssätt - Möjligheter agila metoder - Möjligheter bortom metodens ursprungliga kontext	- Agila arbetssätt - Möjligheter	- Agila metoder
"Jag skulle säga att hela vårt liksom företag är byggt på stabilitet och långsiktighet. Det kan ju inte bara vara stabilitet så att säga, utan det måste absolut finnas flexibilitet också för att anpassa sig till omvärlden"	- Stabilitet - Långsiktighet - Flexibilitet - Anpassning till omvärld - Balans	- Stabilitet - Flexibilitet - Balans	- Organisatorisk ambidexteritet

Tabell 3. Översikt av identifierade teman och kategorier

Tema	Kategori
Motiv till integrering	- Externa faktorer - Interna faktorer - Motiv till att integrera agila metoder bortom dess ursprungliga kontext
Agila metoder	- Agila arbetssätt - Möjligheter - Utmaningar
Organisatorisk ambidexteritet	- Stabilitet - Flexibilitet - Balans

4.6 Etiska överväganden

Inom varje studie kan det uppstå potentiella etiska problem, vilket är viktigt att besitta kunskap om för att förstå hur dessa kan minimeras genom hela forskningsprocessen (Saunders et al. 2009, s. 183-188). Då kvalitativ forskning kan beskrivas som ostrukturerad till sin natur, kan etiska överväganden ses som särskilt framträdande i det kvalitativa tillvägagångssättet (Ritchie et al. 2014, s. 85). Att presentera de forskningsetiska principerna för varje intervjurespondent är ett steg i att vara så öppen och informativ som möjligt, vilket bidrar till att respondenterna känner sig trygga och bekväma med att delta. Det leder också till att de från början blir medvetna om sina rättigheter (Vetenskapsrådet 2002).

Vi har i denna studie följt Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer bestående av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Som ett initialt steg förklarade vi för respondenterna vad syftet med studien är, hur den insamlade informationen skulle komma att användas samt de ämnen intervjuerna skulle beröra i enlighet med informationskravet (Vetenskapsrådet 2002). Ritchie et al. (2014, s. 88-89) argumenterar dock att forskaren ska hitta en balans i hur mycket detaljer som delges respondenten, då forskaren bör undvika att vara för specifik gällande studiens mål och syfte eftersom det kan leda till att respondentens spontanitet vid besvarande av frågorna påverkas. Deltagarnas samtycke har försäkrats genom att deltagarna muntligt och skriftligt godkänt sin medverkan. Respondenterna delgavs även information om att deltagande görs av fri vilja och att det finns möjlighet att avbryta intervjun under alla skeden om så önskas (Vetenskapsrådet 2002). För att säkerställa konfidentialitet och skydda den personliga integriteten har alla namn i studien bytts ut mot siffror. Vidare har även positioner och roller justerats för att svaren inte ska

kunna härledas till en specifik person inom organisationen vid färdig uppsats. Allt insamlat material har även hanterats på ett sätt där det varit otillgängligt för obehöriga. Nyttjandekravet handlar om att insamlat material enbart får användas för studiens ändamål. Datamaterialet har således inte använts i andra syften än för denna studie (Vetenskapsrådet 2002).

4.7 Validitet och reliabilitet

Validitet i kvalitativa studier handlar om i vilken grad studien undersöker det som ämnas undersökas. Det handlar även om trovärdighet i form av de tolkningar som görs om det insamlade materialet samt om att resultatet bör spegla respondenternas språk och uppfattningar (Larsen 2018, s. 129; Ritchie et al. 2014, s. 357). Vid utformandet av intervjufrågor togs detta i beaktning genom att frågorna skapades utifrån teori och tidigare forskning, vilket möjliggjorde att det empiriska materialet kunde ge svar på studiens syfte och frågeställningar. Alla tre författare har även genomgående valt ut, diskuterat och analyserat det insamlade materialet tillsammans för att minimera risken för feltolkning och för att öka studiens trovärdighet.

Reliabilitet berör pålitlighet och noggrannhet. Datainsamlingen bör utföras systematiskt och processen ska med fördel beskrivas på ett transparent sätt så att andra kan göra bedömningar av resultatet och av författarnas tolkningar (Larsen 2018, s. 131; Ritchie et al. 2014, s. 355). Dessa punkter har beaktats vid planeringen av datainsamlingen samt i samband med återgivandet av processen i metodavsnittet. Kvale och Brinkmann (2014, s. 225) påpekar att transkribering av en intervju från muntligt tal till text kan resultera i olika intervjuutskrifter beroende på vem som transkriberat materialet. För att öka objektiviteten och minska risken för feltolkning har vi som författare skapat ett gemensamt ramverk gällande hur punkter, parenteser och kommatecken skall användas. Vi har även gemensamt diskuterat otydliga partier av inspelningarna för att skapa en gemensam tolkning av intervjuutskrifterna.

5. RESULTAT

I detta avsnitt kommer studiens empiriska resultat att presenteras i relation till studiens syfte och de tre forskningsfrågorna som ligger till grund för uppsatsen. Genom den tematiska analysen har tre teman och nio kategorier identifierats och dessa ligger till grund för avsnittets rubriker.

5.1 Motiv till integrering

I det första temat beskrivs de externa och interna faktorer som ligger till grund för integrering av agila metoder i organisationens funktioner. I dagsläget tillämpas agila metoder i organisationens IT-avdelning och det finns planer på att utöka tillämpningen av arbetssättet till andra avdelningar. Under rubriken *Motiv till att integrera agila metoder bortom dess ursprungliga kontext* beskrivs därmed motiven till att integrera metoderna i dessa funktioner samt i den övriga verksamheten.

5.1.1 Externa faktorer

En gemensam uppfattning bland samtliga respondenter är att organisationen i hög grad påverkas av olika omvärldsfaktorer. Digitalisering, globalisering och konkurrens är några faktorer som omnämns i intervjuerna. Även faktorer som kriser och krig lyfts av respondenterna för att synliggöra omvärldslägets inverkan på verksamheten. Somliga understryker vikten av att som organisation vara ”snabbfotad och hänga med” för att kunna svara mot omvärldsläget. Andra konstaterar att organisationer dock omöjligt kan förutse oväntade händelser, vilket ställer krav på organisationens flexibilitet.

> När vi satt och gjorde affärsplaner 2017 så kunde vi inte fantisera om någon kris som skulle drabba oss på något märkbart sätt, men sen har vi haft torka 2018 och pandemin 2019, kriget i Ukraina 2022 så visst har det hänt massor med saker som har påverkat oss. (Respondent 3, strategisk nivå)

Flera respondenter påpekar att organisationen behöver ligga i framkant och alltid vara på tårna gentemot konkurrenter. Detta syns i praktiken genom att organisationen ständigt har en omvärldsbevakning där de externa drivkrafterna tas i beaktning, vilket sedan utmynnar i kortsiktiga och långsiktiga strategier. ”Vi blir ju väldigt influerade av omvärlden såklart, ingen kan ju stå still, det är superviktigt. Då kommer du inte att hänga med i utvecklingen. Då är du ute ur matchen.” (Respondent 10). En innovativ förmåga, mer prioritering och

möjligheten att “svänga snabbare” är ytterligare några egenskaper respondenterna lyfter som centrala för att en organisation ska kunna svara mot externa tryck. Vidare påpekas det av flera respondenter att digitaliseringen och utvecklingen av ny teknik har skett, och fortsätter att ske, i en mycket snabb takt samt att detta ställer krav på organisationen och dess anställda att ständigt utvecklas och lära sig nya saker. En av respondenterna understryker att ”dagens teknik jämfört med den tekniken som fanns när jag var nyexaminerad för 20 år sedan går inte att jämföra” (Respondent 9, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder), vilket tydligt illustrerar ett externt tryck i form av ständig teknikutveckling som finns på organisationer att utvecklas och förändras för att inte utkonkurreras.

De omvärldsfaktorer som beskrivits ovan resulterar i att organisationer förväntas genomgå förändring och ta till sig nya arbetssätt för att ha möjlighet att fortsätta konkurrera i affärslandskapet. Ett sätt för organisationer att möta de existerande kraven på flexibilitet och snabba förändringar är att integrera nya arbetsmetoder. Agila metoder är ett exempel på arbetssätt som tillämpats med syftet att bli mer flexibel och effektiv. Inom organisationen tillämpas redan agila metoder i funktioner som arbetar med IT, men arbetssättet används inte organisationsövergripande. Respondenterna poängterar att det funnits både interna och externa motiv för organisationen att tillämpa metodiken. De externa faktorerna innefattar den tidigare nämnda pressen på att utvecklas och hänga med i omvärldens tempo, att agila metoder uppfattas som ett trendigt och etablerat arbetssätt samt att konkurrenter och andra företag använder arbetssättet på ett framgångsrikt vis.

Några av respondenterna nämner att arbetssättet spridits till organisationen genom att nya medarbetare med erfarenhet av metoderna blivit anställda. IT-branschen framställs som en bransch med stor genomströmning av personer. Därmed presenteras ständigt nya influenser från olika håll. Vidare nämns det att agila metoder troligtvis kommer att växa allt mer inom olika organisationer samt att det är oundvikligt att inte röra sig mot denna typ av arbetssätt när det pratas om utveckling. Flertalet av respondenterna reflekterar även om arbetssättet med utgångspunkt i att metodiken kan klassas som en trend som nu även sprids inom olika branscher. Arbetssättet omnämns även som innovativt och beskrivs föra med sig flera fördelar för organisationen.

> Det är klart att det är en trendig grej också, klart att det går och att det finns möjlighet att jobba på andra sätt, men det går ju i vågor allting vad som är trendigt och inne [...] och

> framför allt techvärlden är väldigt drivande där tänker jag, med nya snabbrörliga startups och fintechbolag som är jättesnabbrörliga jämfört med gamla storbanker till exempel som jobbar på helt annat sätt. Det är klart att man ser fördelarna därifrån och att det sprider sig mer eller mindre snabbt till andra branscher [...] (Respondent 8, arbetar med agila metoder i dagsläget)

Vidare visar det sig att tillämpning av agila metoder stärker arbetsgivarvarumärket. En av respondenterna konstaterar att integrering av agila metoder främst är ett svar på interna behov, men lyfter samtidigt fram dess attraherande effekt. ”Däremot så ser vi ju nu när vi rekryterar personal, att det är positivt att vi har agila arbetssätt så att säga. Men det är ju inte en grundorsak till att vi faktiskt gör det.” (Respondent 3, strategisk nivå). Det framkommer samtidigt att det är viktigt att bedöma nya arbetssätt noggrant innan beslutet att integrera dem i organisationen tas, detta gäller även vid införandet av andra typer av processändringar.

> Många säger, ja, vi ska upp i molnet (övergå till att använda molntjänster) och så säger vi varför då, och så kan du inte svara på varför vi ska upp på molnet? Ja, men alla ska ju på molnet? Ja, men det är inte säkert att molnet är bäst bara för att alla säger det. Det kanske är dyrare. Det är mer komplext, det är krångligare, du kanske har mindre egenbestämmande. Så det är inte bara i default. (Respondent 10, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder)

Genom att anta ett helhetsperspektiv och förstå hur integrering av nya metoder påverkar hela organisationen kan även långsiktighet i de organisatoriska processerna säkerställas.

> Man ska välja sina metodiker som man jobbar efter. Man ska ha sin bas i någon eller några sorters metodiker som går ihop [...]. För där tror jag att många hoppar på den här agila metodiker trenden, men sen fastnar man i det här träsket med att du har så många avdelningar som arbetar så annorlunda för att man tycker att det här är bäst för oss. Men vad är faktiskt bäst för företaget? (Respondent 9)

Därmed är det, som en av respondenterna understryker, viktigt att besitta relevant kompetens internt. Med detta menas kompetens som förankras i organisationen och inte utlokaliseras till externa parter. Genom att rekrytera personer som kontinuerligt utvärderar nya metoder kan välgrundade beslut tas om potentiella integreringar av nya arbetssätt.

5.1.2 Interna faktorer

De interna motiven till att tillämpa agila metoder är lika framträdande i respondenternas svar som de externa. Flera av respondenterna som arbetar med agila metoder i dagsläget nämner att tidigare arbetssätt (traditionella metoder) kändes alltför ineffektiva och rigida. Med de traditionella metoderna var prioriteringen sämre och det upplevdes som svårt att estimera

projekt. Ofta blev projekt och utvecklingsaktiviteter inte klara under utsatt tid eller så höll inte de beräknade kostnaderna.

> [...] vi hade dålig koll på sådana aktiviteter och då vill man ju ha ett bättre sätt att korrelera tid och kostnader och hur långt man har kommit med sitt arbete. Det är väl det huvudsakliga skälet, att få bättre kontroll helt enkelt. (Respondent 3, strategisk nivå)

En gemensam uppfattning bland respondenterna är därmed att de traditionella arbetsmetoderna inte fungerade optimalt, samt att behovet av effektivare och flexiblare metoder var en drivande faktor till integreringen av agila metoder i avdelningen som arbetar med IT. Flertalet respondenter resonerar om att ett motiv troligen handlade om att organisationen ville bli mer snabbrörlig och leverera produkter med säkrare kvalitet i slutändan.

> Just det här att vi vet att vi måste kunna vara snabbfotade alltså. Det är ju något som vår strategichef sa redan för 3 år sedan så måste ju vi också anamma det. Ett arbetssätt som gör att vi är mer adaptiva. (Respondent 4, strategisk nivå)

En annan intern faktor som belysts är att det funnits ett stort intresse från chefer med tidigare erfarenhet av arbetssättet att införa det även i ifrågavarande organisation. Detta samtidigt som att det inom organisationen beskrivs finnas ett allmänt intresse för agila metoder.

5.1.3 Motiv till att integrera agila metoder bortom dess ursprungliga kontext

Flera av de respondenter som arbetar med agila metoder i dagsläget framhåller att processerna inom funktionen bevisligen blivit effektivare sedan de övergått från traditionella metoder till agila. Det nämns även att funktionen har blivit mer flexibel och kan ta fram lösningar snabbare. Arbetssättet har alltså visat sig bidra med förbättringar till organisationen, vilket i sin tur påverkat beslutet att ta in arbetssättet i fler sammanhang och även i flera av organisationens funktioner.

> Vi började med en pilot med några produkter bara och sen så såg vi att ja, men det här blev ett bra mottagande från verksamheten. Det blev ett större engagemang i teamet och då kunde vi producera på ett mycket effektivare sätt än vad vi hade gjort innan. Och det har också gjort att vi har fortsatt ta in agila metoder i alla våra produkter. (Respondent 7, arbetar med agila metoder i dagsläget)

Genom organisationens omvärldsbevakning har det samtidigt framkommit att andra organisationer tar in agila metoder i funktioner bortom metodikens ursprungliga kontext.

Arbetssättet har potential att tillföra organisationen mer flexibilitet, vilket på ett strategiskt plan är viktigt för att organisationen ska ha möjlighet att hantera plötsliga förändringar. Arbetssättet möjliggör även att lösningar med högre kvalitet kan produceras. En av respondenterna som enligt agila metoder idag resonerar huruvida arbetssättet är applicerbart på andra typer av arbeten. Agila metoder gör det lätt att följa upp arbetet, visualisera det man håller på med samt att i efterhand följa upp vad som gjorts. Dessa delar menar respondenterna är applicerbara på de flesta typer av arbeten, inte enbart tekniska. Att använda vissa delar av arbetssättet, såsom planering och visualisering av arbete, menar samtliga respondenter kan vara till fördel för organisationen. Ett annat motiv till att införa mer agila principer i fler funktioner i organisationen är att processerna inom hela verksamheten behöver svara mot varandra. En svårighet som uppstått i samband med tillämpning av agila metoder är att resterande verksamhet, som arbetar mer traditionellt, inte fullt ut har förståelse för arbetssättet. Verksamhetens övriga processer är därmed svåra att fläta samman med de agila processerna, vilket gör att arbetssättet inte uppnår sin fulla potential. Angränsande funktioner måste med andra ord förstå, samt i viss mån anamma arbetssättet för att processerna ska fungera bättre.

5.2 Agila metoder

Under det andra huvudtemat redogörs det för hur organisationen i dagsläget tillämpar agila metoder, samt för de möjligheter och utmaningar som respondenterna anser är förenade med att tillämpa arbetssättet. Möjligheter och utmaningar kopplade till integrering av agila metoder i funktioner bortom dess ursprungliga kontext presenteras även och i samband med detta redogörs det för inom vilka funktioner respondenterna anser att agila metoder är applicerbara.

5.2.1 Agila arbetssätt

Agila metoder är inte främmande för organisationen utan tillämpas idag i arbete och processer kopplat till IT. Inom IT-avdelningen är agila metoder därav ett vedertaget arbetssätt och avdelningen arbetar enligt Scrum med tillhörande sprintar. Arbetet inom IT-avdelningen präglas vidare av dagliga avstämningar för respektive team där teamen avhandlar den dagliga agendan samt lyfter eventuella hinder som behöver avhjälpas av kollegor. IT-avdelningen arbetar dock inte strikt enligt Scrum vilket i normalfallet omfattar en produkt, ett team och en produktägare, utan teamen arbetar i stället enligt en komplexare struktur med flera produkter och produktägare parallellt.

> Vi har standups varje dag, en kvart för respektive team, där utvecklarna går igenom vad de gjorde igår, vad de ska göra idag och om de har något hinder som de behöver hjälp med. Så det mötet är ju till för att få hjälp från resten av teamet om man behöver det. (Respondent 7, arbetar med agila metoder i dagsläget).

5.2.2 Utmaningar

Grundinställningen till agila metoder är positiv bland respondenterna som menar att principer och verktyg kan appliceras på en stor del av en organisation. Dock så är integrering och tillämpning av agila metoder förenat med organisatoriska utmaningar av varierande karaktär. Respondenterna framhåller att en förändring av arbetssätt alltid är en utmaning likväl som att skapa en förståelse och acceptans för förändring bland de anställda.

> Alla är vi människor och har våra preferenser, arbetssätt, erfarenheter och rutiner [...]. Det är en utmaning både på individnivå och se till att de som har jobbat här i 30 år förstår precis lika bra som de nya.” (Respondent 4, strategisk nivå)

Att ändra arbetssätt i avdelningar som traditionellt sett inte arbetar agilt ses därför som synnerligen utmanande. Detta beskrivs av en respondent som: ”Att gå från att inte ens knappt har hört talas om agil metodik och införa den tror jag skulle ta död på rätt mycket” (Respondent 9, arbetar i funktion som ska integrera agila metoder). Vidare beskrivs en organisatorisk utmaning vara att agila metoder kan krocka med traditionella processer. ”[...] Processerna i mitt team kan ofta krocka med det agila, eftersom våra processer inte är lika snabbfotade.” (Respondent 11, arbetar i funktion som ska integrera agila metoder). Det är därför av vikt enligt respondenterna att etablera ett fungerande samarbete både inom de agila teamen och mellan traditionella- och agila processer som samverkar med varandra. För att etablera fungerande samarbeten behöver det därför skapas en övergripande förståelse för agila metoder på en organisatorisk nivå och vad arbetssättet faktiskt innebär. Detta beskrivs av en respondent på den strategiska nivån som att ”Det måste ju vara en helhet, man måste ha samma språk [...]. Det är viktigt att hela organisationen egentligen på något sätt förstår och att man kan möta upp ett agilt arbetssätt.” (Respondent 4). Därför behöver organisationen aktivt sprida och utveckla förståelsen för det agila arbetssättet för att utveckla samarbetet funktionerna emellan menar respondent 7. ”Där har vi en resa att göra och vi på IT har redan börjat, men vi har inte fått med oss verksamheten riktigt för hur vi ska arbeta och hur de ska förhålla sig till det här nya arbetssättet.” (Respondent 7).

Tillämpning av agila metoder i organisationens övriga funktioner bortom IT kan fungera olika framgångsrikt baserat på funktionens processer. Det beskrivs som en utmaning att arbeta agilt inom tydligt strukturerade funktioner med inslag av traditionella processer.

> Jag kan tänka mig att det är en utmaning i väldigt strukturerade avdelningar där det alltid varit väldigt tydligt exakt vad som ska levereras och när. Jag misstänker att agilt passar bättre för vissa områden [...] där det är extrema osäkerheter överallt. (Respondent 1, strategisk nivå)

Exempel på funktioner där det betraktas svårare att integrera och tillämpa agila metoder beskrivs av flertalet respondenter som: finans, säkerhet och ekonomi. Om arbetssättet är applicerbart eller inte är dock mer kopplat till vilka processer som råder inom funktionen, snarare än funktionen i sig, även om det finns en koppling mellan detta. Vidare är somliga av de traditionella funktionernas arbetsprocesser styrda av centraliserad beslutsfattning, vilket innebär att individer inom beslutsfattande positioner bör involveras i flera av de beslut som tas inom funktionen. Då agila metoder istället förutsätter decentraliserad beslutsfattning, fungerar inte denna hierarkiska ordning. Respondenterna framhåller att en större förändring av organisationskulturen därmed skulle krävas, men att det är en komplex uppgift. Ytterligare en aspekt som lyfts fram är att agila metoder är mindre applicerbara i funktioner där individuellt arbete står i centrum och där information inte behöver förmedlas mellan olika personer och avdelningar. "[...] Det passar inte i funktioner där arbeten kan skötas helt isolerat och man inte behöver någon information om något annat än det man själv ska göra." (Respondent 8, arbetar med agila metoder i dagsläget).

5.2.3 Möjligheter

Även om agila metoder tillämpas i en begränsad kontext så finns det en samstämmighet bland respondenterna att agila metoder kan medföra organisatoriska fördelar. Fördelarna sammankopplas främst till ökad organisatorisk flexibilitet och effektivitet. Effektiviteten förklaras genom att mindre tid behöver omsättas till planering och kravspecificering i jämförelse med traditionella planeringsmetoder baserat på linjära processer. "Effektivare leverans [...] mindre tid går åt att bedöma saker i all evighet, mer fokus på att faktiskt jobba." (Respondent 1, strategisk nivå). Vidare nämns det att det kan vara svårt att specificera allt som ska göras enligt vattenfallsmetoden som baseras på linjära processer och att det agila istället har mer flexibilitet när det gäller att kunna göra justeringar.

Att agila metoder karaktäriseras av en iterativ och inkrementell process lyfts även som en organisatorisk fördel. Nedbrytning av arbetet i mindre delar medför organisatorisk flexibilitet då förutsättningar skapas för att ändra målinriktning om så skulle behövas. "[...] Arbetet kan delas upp och man kan bryta ner, nedbrytningen är väl det som är det absolut bästa." (Respondent 4, strategisk nivå). En iterativ och inkrementell process medför även att lärande och utveckling får en allt större roll, vilket lätt kan åsidosättas inom mer traditionella arbetssätt enligt respondenterna. ”Fördelen är att jobba mer iterativt och hela tiden ha med den ”lärandedelen” som annars lätt glöms bort i traditionellt arbete” (Respondent 12).
Genom att bryta ner arbetet i mindre delar och kontinuerligt följa upp och justera skapas även förutsättningar för ökad nöjdhet hos slutanvändare. Ökad nöjdhet förklaras av att det agila arbetssättet medför att risken att utveckla något som inte möter slutanvändarens krav minskar, vilket kan vara problematiskt och uppstå via traditionella arbetssätt med bristfälliga kravspecifikationer. ”Om man inte kör agilt och beställaren har varit dålig med att speca hur de vill ha det [...] så kan det bli helt tokigt och inte användbart.” (Respondent 5, strategisk nivå).

Då arbete enligt agila metoder bedrivs i självorganiserade grupper menar respondenterna vidare att arbetssättet främjar involvering och engagemang hos de anställda. Via självorganiserande grupper får anställda mandat att lösa uppgiften eller behovet på det sätt de vill, vilket har kommit att främja engagemanget att driva arbete framåt enligt respondenterna. Agila metoder skapar även förutsättningar för att etablera en god gruppdynamik då arbetssättet förutsätter välfungerande samarbete mellan gruppmedlemmar. ”Jag upplever att arbetssättet gör att man får mycket uppbackning och hjälp av teammedlemmar även i uppgifter man utför individuellt.” (Respondent 8, arbetar med agila metoder i dagsläget).

Trots att agila metoder tillämpas i en begränsad organisatorisk kontext menar flera respondenter att det finns möjligheter att utvidga dess tillämpning i andra funktioner bortom IT. Respondenterna understryker dock att en avvägning behöver göras inom vilka funktioner det kan bidra till faktisk effektivitet. Funktioner med en inriktning mot produktutveckling eller innovation framhålls som lämpliga områden där agila metoder kan realiseras. Ställningstagandet grundar sig på funktionernas processer, vilka präglas av osäkerhet med rörliga mål, där agila metoder kan underlätta arbetet. Agila metoder behöver dock inte tillämpas strikt, utan agila principer kan influera större delar av en organisation. Respondenterna menar därför att det kan vara fördelaktig att bryta ner agila metoder till dess

enskilda principer för att därefter avväga vilka principer som kan bidra till nytta vid integrering. ”Ja, man plockar russinen ur kakan med kanban-boards (planeringstavla), man har regelbundna möten. Stegvis flytta in i agilt.” (Respondent 9, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder).

5.3 Organisatorisk ambidexteritet

I det tredje temat behandlas respondenternas åsikter beträffande stabilitet och flexibilitet för att sedan mynna ut i en redogörelse för hur balans mellan dessa två begrepp uppnås inom organisationen.

5.3.1 Stabilitet

Att upprätthålla och bevara stabilitet är något som betraktas som värdefullt och det framhålls som grundläggande för organisationen att vara långsiktig. Organisationen har i dagsläget väletablerade processer som sett likadana ut under en längre tid, det tar sig uttryck bland annat i strategisk planering och affärsplansarbete. Det finns i nuläget även ledarförsörjningsprogram och organisationen följer upp vilka resurser som finns på respektive avdelning. Vidare finns policys och regelverk som tillämpas för att bibehålla stabilitet samt för att undvika att utsätta sig för onödiga risker. Detta görs i praktiken genom att bedriva utbildningar om GDPR och IT-säkerhet. Vad som beskrivs som målet med att upprätthålla stabilitet är att säkerställa att organisationen har en stabil grund att stå på, samtidigt behöver det också finnas utrymme att tänka framåt.

> Vi ska inte vara de som testar nya saker utan vi ska vara de här som, ok nu har den här teknologin testats några år, nu vet hur den funkar. Vi vet bra och dåliga saker nu. Det här är kanske någonting för oss. Nu kan vi börja implementera det. Ett nytt verktyg, ny teknologi och vad det kan vara för något. (Respondent 10, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder)

När det handlar om stabila processer kan de betraktas som mer eller mindre väsentliga beroende på avdelning och hur dess arbetsprocesser ser ut. Finans framställs som ett sådant område, där majoriteten av processerna sett likadana ut genom alla år. Stabila processer inom finans, som ofta definieras som en relativt traditionell funktion, handlar framförallt om att ha möjlighet att jämföra tidigare ekonomiska resultat när till exempel resurser ska fördelas och budgetar ska skapas för framtiden. Att då nyttja samma processer och rutiner underlättar såväl som minimerar risker. “Det är viktigt för att se vad som går bra och vad som inte går bra, att man har mycket data att jämföra med. Inom finans vill man jämföra med hur det såg

ut tidigare.'' (Respondent 5, strategisk nivå). Inom HR-avdelningen tillämpas även en högre grad av stabilitet. "Det krävs stabilitet i processerna som löper, men ändå anpassning hela tiden i vad som behöver göras och fokuseras på dagvis och timvis.'' (Respondent 12, arbetar inte med agila metoder). Stabila processer upprätthålls bland annat genom årshjul när det gäller HR-processer, performance reviews och ledarförsörjning, vilket liknar hur organisationen arbetar med processer inom finans. Affärskritiska system omfattas även av stabila processer, vilket gör att dessa kan vara svårare att göra justeringar i. "Det finns ett säkerhetstänk och då menar jag inte cybersäkerheten, utan ett process-säkerhetstänk." (Respondent 3).

5.3.2 Flexibilitet

Ökad konkurrens, teknologisk utveckling och globalisering resulterar också i förväntningar att som organisation se till att ha den kapacitet som krävs för att vara flexibel, det vill säga förmågan att ta sig an kraven som omgivningen genererar. Utvecklingen i affärslandskapet beskrivs av samtliga respondenter gå väldigt snabbt och att regelbundet ha en omvärldsbevakning betraktas som viktigt. Flertalet respondenter beskriver att organisationen behöver vara innovativ och flexibel och samtidigt konkurrenskraftig utan att bli sårbar. "Det är viktigt med stabilitet för att vi långsiktigt ska planera åt rätt håll, samtidigt som vi behöver avdelningen som jobbar med innovation. Vi jobbar agilt för att kunna vara flexibla.'' (Respondent 1). För att kunna vara flexibel krävs därmed processer och arbetssätt som främjar flexibilitet. "[...] Att arbeta efter någon sorts agil metodik, det tror jag absolut är en vinnande faktor för att man ska kunna hantera både den ökade digitaliseringen, föränderligheten i verksamheter, innovationsbehov som uppstår och ha en snabb time-to-market [...]'' (Respondent 9).

Likväl som att organisationen har funktioner med processer som karaktäriseras av högre grad av stabilitet, såsom finans och HR som som tidigare nämnts, är vissa funktioner istället synonyma med flexibilitet. Det är samtidigt inte ovanligt att återfinna funktioner som kombinerar såväl stabila och flexibla arbetsprocesser. IT- avdelningen beskrivs nyttja processer som kan relateras till både stabilitet och flexibilitet. "Eftersom vi implementerar nya system och sånt så blir det väl en viss flexibilitet i det och att vi söker ny kunskap och vill ligga i framkant också [...]'' (Respondent 6, arbetar med agila metoder i dagsläget). Beroende på om arbetsuppgifterna rör förvaltning och försörjning inom IT, eller om fokuset istället

riktas mot utveckling (applikationer, produkter) och innovation kan stabilitet och flexibilitet i arbetsprocesser få olika stort utrymme. Generellt sett indikerar respondenterna att organisationen behöver ha flexibla processer för att kunna möta omvärldens krav. "Vi (avdelningen) har väldigt mycket på oss att vi ska vara framåtlutande. Vi ska vara de som visar vägen, vi ska veta vad vi snackar om." (Respondent 11, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder). Att vara flexibel när man jobbar i en föränderlig och lättrörlig miljö menar samtliga respondenter inom avdelningen som jobbar agilt idag vara viktigt, dock bör även det långsiktiga perspektivet tas i beaktning simultant med de flexibla och snabbrörliga processerna.

> Men sen får man inte glömma bort det långsiktiga perspektivet. Annars skulle vi kunna ha en arkitektur och en lösning som är ja, hur spretig som helst med 1000 små lösningar som är byggda på olika sätt, enligt olika principer och guidelines och som kanske är väldigt personberoende. Man behöver liksom ändå ha det här stabila, långsiktiga tänket. (Respondent 8, arbetar med agila metoder i dagsläget)

Detta ger vidare en fördelaktig indikation och förståelse om vikten av att uppnå balans mellan stabila och flexibla processer, vilket kommer att presenteras som en avslutande del i resultatet under nästkommande kategori.

5.3.3 Balans

> Jag skulle säga att hela vårt företag är byggt på stabilitet och långsiktighet. Det kan inte bara vara stabilitet så att säga, utan det måste absolut finnas flexibilitet också för att anpassa sig till omvärlden [...]. Det är inte som att man svänger varje dag, utan det känns som att det finns en inbyggd stabilitet och att det man gör är långsiktigt. (Respondent 2, strategisk nivå)

Organisationen är ett etablerat och diversifierat bolag, vilket innebär att det finns en solid grund att stå på. Utöver detta kompletterar organisationens olika divisioner varandra. Går något affärsområde mindre bra och befinner sig i ett konjunkturkänsligt läge, kan därmed andra divisioner blomstra upp, vilket resulterar i att organisationen är mindre känslig och sårbar. "Vi har den här trygga inkomsten eller vad man ska säga, den trygga verksamheten och det har väl gissar jag, givit utrymme till att också jobba med innovation och utveckling." (Respondent 13). Samtliga respondenter belyser vikten av att hitta en balans mellan kort- och långsiktigt agerande. Stabilitet för att säkerställa den långsiktiga inriktningen, samtidigt vara flexibel för att ha möjlighet att anpassa och vara snabbrörlig. Det är i synnerhet viktigt att ha en årsplan, strategi och mål, då det underlättar för hur organisationen ska navigera i omvärlden och kunna göra kontinuerliga omvärderingar. För att lyckas med det behöver det

göras avvägningar inom organisationen gällande hur behovet av såväl stabila som flexibla processer ska balanseras.

> Jag tror också att det är viktigt att man har en långsiktig strategi, men där man är beredd att göra förändringar beroende på vad som händer i omvärlden, att själva strategin ska vara stabil och hålla över tid, men sen att man måste vara snabbfotad och flexibel. (Respondent 2)

I intervjuerna framkommer vikten av att ha långsiktiga mål som löper i linje med organisationens strategi. Det som styr strategin är den interna visionen av var organisationen vill befinna sig. Samtidigt som det ökade trycket från externa faktorer i omgivningen, såsom teknologisk framväxt och konkurrenter styr hur organisationen behöver reagera och agera på förändring. Därmed gäller det att ha rätt arbetsprocesser internt för att kunna ställa om och vara flexibel.

> Du måste ju ha en vision, vart vill vi någonstans. Och sen måste man ha örat mot rälsen. Du måste förstå marknaden. Var är vi någonstans? Vilken är våran marknad? Vad är det som är viktigt för våran marknad? Och samtidigt vara, och det är ju det här jag menar med flexibilitet, ta till sig nya teknologier eller arbetssätt, för att på ett effektivt sätt möta behoven. Och om du inte förstår behoven eller att din verksamhet går åt fel håll och behovet åt det andra, då kommer du inte tjäna några pengar. (Respondent 10, arbetar i funktionen som ska integrera agila metoder)

Trots det faktum att agila metoder är ett flexibelt arbetssätt som tillför organisationen positiva fördelar delar respondenterna gemensamt uppfattningen att organisationen inte bör anamma flexibla processer för hårt, vilket även nämnts tidigare. Det kan resultera i att organisationen frångår det som fungerar och istället riktar sig för kraftigt mot innovation och nytänkande. “Vi måste ju vara stabila och ha en långsiktig inriktning. Vi kan inte hoppa på varenda minitrend som sker hela tiden. Samtidigt så måste vi ju vara snabbrörliga och kunna vara det när det väl krävs, så det är ju en avvägning, en balansgång [...]” (Respondent 1).

6. DISKUSSION

I detta avsnitt diskuteras det tidigare presenterade datamaterialet med hjälp av tidigare forskning och teorier för att besvara studiens syfte. Diskussionen struktureras efter studiens tre formulerade forskningsfrågor.

Denna studies syfte var att undersöka integrering och tillämpning av agila metoder i en organisatorisk kontext samt hur balans mellan stabilitet och flexibilitet uppnås för att hantera paradoxala spänningar. Genom en förståelse för ambidexteritet kan organisationer möta behoven av både organisatorisk kortsiktighet och långsiktighet vid integrering och tillämpning av agila metoder.

Q1. Hur motiveras integrering av agila metoder?
Q2. Vilka utmaningar och möjligheter är förenade med att integrera och tillämpa agila metoder?
Q3. Hur balanseras stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet?

6.1 Motiv till integrering av agila metoder

Studiens resultat visar varierande motiv för integrering av agila metoder. Det framgår av resultatet att den studerade organisationen influeras av omvärldsfaktorer som digitalisering, teknisk utveckling och globalisering. Att ligga i framkant gentemot konkurrenter och ha en omvärldsbevakning som tar externa drivkrafter i beaktning, visar sig därmed vara viktigt för organisationens långsiktiga utveckling och strategi. Ett steg i detta har varit att integrera agila metoder i vissa funktioner för att snabbare kunna hantera förändrade krav i arbetet och för att öka organisationens adaptiva och flexibla förmåga. Andra externa motiv, såsom att arbetssättet upplevs vara trendigt och stärker arbetsgivarvarumärket, tas fasta på både av respondenterna och tidigare forskning. Det har visat sig att organisationer som integrerat nya arbetssätt uppfattats som mer innovativa (Staw & Epstein 2000, s. 523). Att genomföra organisationsförändringar indikerar vidare på utveckling och förbättring, vilket är positivt ur ett konkurrensperspektiv (Jalagat 2016, s. 1233-1234). Det är dock viktigt att bedöma och utvärdera nya arbetssätt noggrant innan beslut om integrering tas. Detta lyfts av både respondenter och understöds av forskningen som menar att en utbredd förståelse och kunskap för organisationsförändringar och agila metoder möjliggör realistiska och framgångsrika integrationer (Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234-238; Madsen 2020, s. 82). Respondenterna

betonar därmed att det är av central betydelse att besitta intern kompetens om organisationsförändringar och nya arbetssätt för att kunna ta välgrundade beslut. Förhastade beslut kan således leda till misslyckade förändringsförsök och stora förluster resursmässigt. Detta innebär dock inte att agila metoder är ogynnsamma då arbetssättet har visat sig ge organisationer mervärde i många sammanhang. Det viktiga ligger i att beakta omgivande strukturer, processer, intressenter och funktionens interna behov då en stor förändring övervägs.

Ett externt tryck från omgivningen har tenderat att vara en vanligare orsak till organisationsförändring än interna motiv (Goodstein & Warner-Burke 1991, s. 5). Utifrån respondenternas svar kan det dock konstateras att motiven för integrering av agila metoder i organisationen har varit en blandning av både externa och interna faktorer. De interna motiven berör organisationens behov av att effektivisera utvalda processer, bli mer snabbfotade och flexibla samt leverera lösningar med bättre kvalitet. Respondenterna bekräftar samtidigt att integreringen av arbetssättet har uppfyllt organisationens förväntningar. Detta går i linje med de förbättringar forskningen belyser att agila metoder bidragit med för organisationer. Resultat från forskning visar att arbetssättet har genererat positiva effekter i form av tydliga förbättringar gällande effektivitet (Nuottila et al. 2016, s. 71) ökad produktkvalitet, minskade kostnader (Reifer 2002, s. 17) samt bättre kundnöjdhet och arbetstillfredsställelse bland anställda (Dybå & Dingsøyr 2008, s. 852). Nyanställda har även varit en faktor för integrering av agila metoder i organisationen. Det verkar därmed som att organisationens interna behov av processförbättring och önskan om att bli mer flexibel har stått till grund för integrering av arbetssättet, varpå externa faktorer som arbetssättets popularitet och att det bevisligen fungerat inom andra organisationer påverkat beslutet att integrera metoden i organisationen. En avgörande faktor i beslutet att integrera arbetssättet har vidare varit att chefer och nya medarbetare med erfarenhet av agila metoder har förespråkat och drivit integreringen framåt.

Att intresset ökat för att integrera agila metoder i fler av organisationens funktioner kan förklaras av att arbetssättet bevisligen har genererat goda resultat för de funktioner som integrerat metoden inom organisationen, samt av att arbetssättet nu sprids bland organisationer och funktioner som inte primärt arbetar med IT (Bianchi et al. 2022, s. 3454; Ciric et al. 2018, s. 1; Conforto et al. 2014, s. 30; Lindskog & Netz 2021, s. 1529; Long & Starr 2008, s. 165; Serrador & Pinto 2015, s. 1041). Forskningsresultat visar att

målsättningen för integrering av agila metoder bortom metodens ursprungliga kontext handlar om att organisationer vill öka anpassningsförmågan och bibehålla konkurrenskraft (Ciric et al. 2018, s. 1; Lindskog & Netz 2021, s. 1529). Detta kan resultatet av denna studie även bekräfta. Det är dock av vikt att noggrant överväga om en integrering av agila metoder ska genomföras eller inte. Förändring krävs i många fall för att organisationer ska fortsätta vara konkurrenskraftiga (Jalagat 2016, s. 1233), men stora förändringar är samtidigt svåra och riskabla att genomföra (Beer & Nohria 2000, s. 2; Pellettiere 2006, s. 38; Rosenberg & Mosca 2011, s. 139). Organisationsförändringar utan tydliga intentioner eller mål är problematiska, vilket innebär att organisationer tydligt bör överväga när förändring faktiskt behövs (Heckmann et al. 2016, s. 777-779) samt skapa integrerade strategier för att genomföra förändringar (Al-Haddad & Kotnour 2015, s. 234). Detta indikerar hur viktigt det är att undvika förhastade beslut om integrering av agila metoder, samtidigt som organisationer inte heller ska vara rädda för att genomgå förändringar som utvecklar verksamheten. Att effektivt nyttja redan existerande rutiner eller metoder är nämligen avgörande för att överleva, men så även genereringen av nya alternativa metoder i en föränderlig miljö (Leana & Barry 2000, s. 753; Lin et al. 2020, s. 186; March 1991, s. 72).

6.2 Utmaningar och möjligheter förenade med att integrera och tillämpa agila metoder

Agila metoder har framhållits som en möjliggörare för ökad flexibilitet och förändringsbenägenhet genom att arbetssättet utgår från iterativa och inkrementella processer (Serrador & Pinto 2015, s. 1041-1042; Tonnquist 2018, s. 48). Föreliggande studie bekräftar tidigare forskning då arbetssättets iterativa och inkrementella process framhålls som ett av arbetssättets främsta fördelar. Processen betraktas därför generera ökad organisatorisk flexibilitet och förändringsbenägenhet då förutsättningar skapas för att ändra målinriktning under arbetets gång. Agila metoder framhålls vidare som ett arbetssätt som svarar mot begränsningarna med traditionella arbetsmetoder (Serrador & Pinto 2015, s. 1043; Williams 2005, s. 503-504). Begränsningarna förklaras av att traditionella planeringsmetoder med förutbestämda målsättningar anses bristfälliga för att möta de krav som förefaller i samtidens föränderliga affärslandskap. Att det råder begränsningar med traditionella arbetssätt återspeglas även i respondenternas resonemang, som menar att agila metoder skapar möjligheter för ökad organisatorisk effektivitet då mindre tid behöver omsättas till planering och kravspecificering. Resonemanget svarar även mot det agila manifestets grundläggande

syfte, vilket beskrivs som en motreaktion mot komplexa och långsamma planeringsmetoder som sällan är kalkylerade för att arbetets förutsättningar ofta är föränderliga under processens gång (Tonnquist 2018, s. 50). Detta antyder att det agila manifestet med tillhörande värderingar än idag kan utgöra ett ramverk för att skapa en förståelse för arbetssättet.

En integrering av agila metoder är dock förenat med organisatoriska utmaningar av varierande karaktär som behöver tas i beaktning för en framgångsrik integrering och tillämpning (Dikert et al. 2016, s. 87; Dumitriu et al. 2019, s. 62; Kalenda et al. 2018, s. 1). Forskning framhåller att förändringsprocessen är utmanande då de anställda behöver uppnå acceptans gällande nya arbetssätt och nytt ledarskap (Dikert et al. 2016, s. 92-96; Kalenda et al. 2018, s. 8), likväl som att ledare behöver avstå från beslutsfattning och delegera arbetet i större utsträckning (Nerur et al. 2005, s. 76). I denna studie framkommer det även att en förändring av arbetssätt och ledarskap betraktas som utmanande. Att förändra arbetssätt och skapa en förståelse för förändringsprocessen bland de anställda inom avdelningar som traditionellt sett inte arbetar agilt ses av respondenterna som synnerligen utmanande, då det råder en bristfällig kunskap och erfarenhet av agila metoder inom dessa avdelningar. Detta återspeglas i tidigare forskning som visar att organisatoriska utmaningar innefattar att upprätta en samverkan mellan traditionella och agila funktioner eller integrera traditionella funktioner i en agil miljö (Dikert et al. 2016, s. 99; Dumitriu et al. 2019, s. 64; Kalenda et al. 2018, s. 9; Nerur et al. 2005, s 76-77). Utmaningen förklaras av att samverkan eller integrering kan skapa spänningar då funktioner som arbetar enligt olika förhållningssätt till planering och leverans behöver samverka och förlita sig på varandra (Dikert et al. 2016, s. 99; Kalenda et al. 2018, s. 9). Dessa spänningar har även uppkommit i studiens valda organisation då agila metoder har krockat med traditionella processer som inte är lika snabbfotade. Detta visar på att det är av vikt att etablera fungerande samarbeten både inom agila team och mellan traditionella- och agila processer för att motverka att spänningar uppstår.

Emellertid finns det organisatoriska möjliggörare som kan underlätta integrering och tillämpning av agila metoder. En framträdande möjliggörare för framgångsrik integrering är att etablera och förankra en organisatorisk enighet och förståelse för hur agila metoder ska tillämpas. Organisationer behöver därför upprätta gemensamma definitioner, tydliga rollbeskrivningar och ansvarsområden för att skapa en enhetlig syn på arbetssättet (Kalenda et al. 2018, s. 10; Long & Starr 2008, s. 160-163). Vikten av en organisatorisk enighet

betonas även inom denna studie då respondenterna framhåller att en övergripande förståelse för agila metoder och vad arbetssättet faktiskt innebär behöver etableras på en organisatorisk nivå. Detta för att hela organisationen konsekvent och strukturerat ska kunna möta ett agilt arbetssätt så att funktioner som arbetar enligt traditionella- och agila metoder kan samverka effektivt. Vikten av informationsspridning är vidare i linje med tidigare forskning som framhåller att en framträdande möjliggörare för integrering och tillämpning av agila metoder är att aktivt arbeta med kompetensutveckling och kunskapsspridning om agila metoder som arbetssätt (Kalenda et al. 2018, s. 10; Paasivaara et al. 2013, s. 141-142; Schatz & Abdelshafi 2005, s. 38). Organisationen behöver således aktivt sprida information om arbetssättet på en organisatorisk nivå för att öka förståelsen för agila metoder samt underlätta rådande samarbete mellan traditionella- och agila funktioner.

I studiens valda organisation tillämpas agila metoder i dagsläget i en begränsad organisatorisk kontext, men respondenterna ser möjligheter att integrera arbetssättet bortom IT. Det finns dock en samstämmighet bland respondenterna om att integrering av agila metoder behöver utgå från en välgrundad strategi rörande vilka funktioner och processer som arbetssättet bidrar till effektivitet inom. Lämpliga områden där agila metoder kan integreras framhålls av resultatet som avdelningar präglade av osäkerhet med rörliga mål men strukturerade avdelningar med inslag av traditionella processer bör bibehålla rådande struktur. En integrering av agila metoder behöver dock inte innebära att metodernas principer strikt behöver följas (Ciric et al. 2018, s. 2; Gustavsson 2016, s. 18). Att arbeta agilt och arbeta efter en agil metod betraktas därför inte som synonymt med varandra. En fullskalig integrering av agila metoder behöver därför inte nödvändigtvis vara det strategiskt rätta valet. Ur en strategisk synvinkel kan det således vara fördelaktigt att bryta ner agila metoder till dess enskilda principer samt göra ett aktivt urval av vilka inslag av arbetssättet som är möjliga att integrera. Genom detta skapas förutsättningar för organisationer att bibehålla traditionella processer i sin nuvarande struktur samtidigt som att agila inslag kan integreras i processer där det bidrar till faktiskt effektivitet och nytta.

6.3 Balans mellan stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet

Resultaten i studien visar, i linje med tidigare forskning, att flexibla processer ger möjlighet för organisationen att reagera snabbt på nya utmaningar och innovationer, medan stabila processer genererar effektivitet och tillförlitlighet genom en solid grund som inte behöver regelbundna justeringar (Andriopoulos & Lewis 2010, s. 105; Aronsson et al. 2012, s. 312). I datamaterialet framkommer det att organisationen behöver vara innovativ, flexibel och konkurrenskraftig utan att för den delen bli sårbar, vilket kan ske till följd av ständiga förändringar. Att framgångsrikt nyttja och balansera såväl stabila som flexibla processer, vilket likställs med ambidexteritet, beskrivs som mycket utmanande (Havermans et al. 2015, s. 180-182). Faktum är dock att vikten av balans mellan organisatorisk stabilitet och flexibilitet krävs för att organisationer ska vara konkurrenskraftiga över tid och nå organisatorisk framgång (Leana & Barry 2000, s. 753; Tushman & O'reilly 1996, s. 16-18).

Organisationen har i dagsläget funktioner som kan kategoriseras som mer stabila kontra mer flexibla, även om det finns inslag av båda aspekter i fler funktioner. Hur denna uppdelning tar sig uttryck liknar dock den beskrivning som forskningen framhåller som mest gynnsam. I en organisation behövs både funktioner som utgörs av traditionellt arbete med längre cykler och förutsägbarhet samt funktioner vars processer fokuserar på utveckling och innovation för att uppnå organisatorisk ambidexteritet. En föränderlig och turbulent miljö ökar kraven på flexibilitet och innovationsförmåga, medan bibehållande av stabilitet istället bör prioriteras inom funktioner som behöver lägga större tonvikt på långsiktighet (March 1991, s. 72). Genom att organisationen i dagsläget separerar dess traditionella och flexibla funktioner kan organisationen hantera de paradoxala spänningar som kan uppkomma vid integrering av agila metoder, då forskning framhåller utmaningar med att kombinera organisatoriska behov av långsiktighet med agila metoders betoning på flexibilitet (Lindskog & Magnusson 2021, s. 17). Det kan därför betraktas som fördelaktigt att bibehålla en viss grad av separation mellan funktioner som utgörs av stabilitet kontra flexibilitet. Detta eftersom spänningar kan uppstå och balansen svikta om traditionella funktioner anammar en hög grad av flexibilitet i sina arbetsprocesser, vilket agila metoder innebär och således kräver (Dikert et al. 2016, s. 99; Dumitriu et al. 2019, s. 64; Kalenda et al. 2018, s. 9). Ambidexteritet ses som ett organisatoriskt idealtillstånd, vilket innebär att effektivt nyttja befintliga resurser och samtidigt flexibelt utforska nya innovationer med samma grad av skicklighet (Andriopoulos

& Lewis 2010, s. 105; Gupta et al. 2006, s. 693-694; Hughes 2018, s. 178-179; Kauppila 2010, s. 283). Organisationen bör därför göra en välgrundad avvägning om agila metoder ska integreras i traditionella funktioner och funktioner bortom arbetssättets ursprungliga kontext, då paradoxala spänningar kan uppstå och ambidexteriteten utmanas.

Eftersom resultatet emellertid indikerar på en viss nyfikenhet hos organisationen att integrera agila metoder i funktioner med arbetsprocesser som rör sig mer mot exploatering än experimentering, framhåller forskningen olika lösningar och tillvägagångssätt. Att växelverkande fokusera på exploatering under en viss period för att sedan gå in i en experimenteringsfas kan betraktas som ett alternativ (Lavie et al. 2010, s. 3-8; Tushman & O'reilly 2004, s. 2) såväl som nyttjande av hybridmodeller. En integrering av agila metoder behöver vidare inte innebära att metodernas principer strikt behöver följas (Gustavsson 2016, s.18). Detta har visat sig gå i linje med respondenternas tankar om nyttjandet av agila metoder, då flertalet av respondenterna betonar värdet av att nyttja olika principer och influenser från agila metoder, snarare än att anamma hela metodiken fullt ut. I synnerhet i funktioner som kategoriseras som exploaterande. Ur ett strategiskt perspektiv är det fördelaktigt samt ses som en lösning när organisationen vill utforska nya metoder utan att för den delen göra avkall på den befintliga verksamheten. Genom att tillämpa hybridmodeller nyttjas traditionella- och agila metoder i kombination vilket i sin tur förväntas resultera i ett bättre organisatoriskt utfall. Utfallet förväntas enligt forskning vara att organisationen minimerar de risker som finns med att vågskålen tippar över mot antingen experimentering eller exploatering (Ciric et al. 2018, s. 2; Dybå & Dingsøyr 2008, s. 852; Lindvall 2004, s. 33). Detta eftersom stabilitet och flexibilitet alltid eftersträvas samtidigt av organisationer (Lin et al. 2020, s. 186), vilket också vårt resultat bekräftar.

Frågan är dock hur stor grad av agila inslag i form av värderingar och principer som behöver tillämpas för att det ska betraktas som att en funktion arbetar enligt agila metoder. Idag anammar allt fler organisationer och funktioner agila influenser, vilket gör att gränsdragningen mellan vad som betraktas som agilt eller inte kan vara svår att definiera. Vad krävs för att en organisation eller funktion ska kunna klassas som agil? Tidigare arbetssätt har genom åren institutionaliserats och blivit en naturlig del av organisationers processer, vilket även kan komma att bli fallet för agila metoder, ett arbetssätt som fortsätter att väcka intresse bland organisationer. Agila metoder betraktas som ett flexibelt arbetssätt och inramar March (1991) definition av experimenterande. Frågan är dock om agila metoder i

fortsättningen kan agera som en parameter för att uttala sig om att en organisation väger över på experimentering, vilket då kan rubba balansen, om arbetssättet uppnår en institutionaliserad karaktär. Det kan spekuleras i att det blir svårare att utröna huruvida organisationen uppnår balans mellan experimenterande och exploaterande aktiviteter, då agila metoder eventuellt kan komma att ses som ett etablerat sätt att arbeta efter och därmed inte är något som betraktas som experimenterande längre. Marchs (1991) och Tushman och O'reillys (1996) ramverk skapar vidare en teoretisk förståelse för experimentering och exploatering samt hur ambidexeritet uppnås genom balans mellan dessa två ytterligheter. Att operationalisera teorin i praktiken kan däremot betraktas som utmanande då ambidexteritet som fenomen är svårt att fånga. Utmaningen förklaras av att en obalans mellan experimenterande och exploaterande processer grundar sig på en subjektiv bedömning. Ett ambidexteriöst tillstånd kan således vara svårt att mäta i praktiken då de faktorer som utgör ambidexteritet är öppna för tolkning.

6.4 Metoddiskussion

Vad som utmärker vår studie och kan ses som dess styrka är ett sökande efter kunskap om integrering av agila metoder i traditionella funktioner bortom IT och mjukvaruutveckling, vilket har lyfts som en kunskapslucka av rådande forskning inom ämnet. Då studien involverat såväl funktioner som arbetar agilt som funktioner som inte arbetar agilt har en fördjupad kunskap genererats, då varierande infallsvinklar inkluderats. Vår studie har därmed producerat kunskap om agila metoder i en organisationsövergripande kontext. I sin helhet har en kvalitativ metod således varit ett lämpligt val för att uppnå studiens valda syfte och frågeställningar. Via semistrukturerade intervjuer har denna studie skapat en förståelse för respondenternas erfarenheter och perspektiv, varpå en studie av kvantitativ karaktär inte ansågs vara lämpad för studiens valda syfte och frågeställningar. Att skapa en rättvis bild av organisationen togs i beaktning då intervjuer genomfördes med individer från skilda avdelningar inom olika roller. Detta innebär att individerna i de olika rollerna kan ha olika tankar om hur organisationen beskrivs, vilket resulterat i att vi varit försiktiga med att dra generaliseringar baserat på deras avdelningstillhörighet och position. Vidare kan även urvalet för studien ha påverkat möjligheten att ge en korrekt och rättvis bild då urvalsmetoden som användes var snöbollsurval. Vi som uppsatsförfattare har dock tydliggjort våra kriterier och tillsammans med vår kontaktperson diskuterat vilka affärsområden och positioner respondenterna bör återfinnas inom. För att även undvika den teoretiska inriktningens påverkan på utförandet av intervjuerna, tog vi i beaktning att inte leda och styra

respondenterna till önskvärda och förutbestämda svar. En annan insikt som har väckts är att studien genomförts på ett mindre antal funktioner i en organisation som verkar på en internationell marknad. Om fler funktioner inkluderats i studien hade resultatet möjligtvis kunnat uppvisat en större träffsäkerhet gällande organisatorisk ambidexteritet. Vidare kan det teoretiska ramverkets två begrepp, experimentering och exploatering, eventuellt tolkas olika baserat på situation och kontext. Detta kan i sin tur ge upphov till att den enskildes bedömning färgar kategoriseringen av funktioner och processer. Därav kan teorin med fördel kompletteras med ytterligare ramverk innefattande mer specifika mätvärden.

7. SLUTSATSER

Idag inspireras allt fler organisationer av agila metoder och dess principer. Trots att de grundläggande värderingarna och principerna för agila metoder initialt formulerades för arbetsprocesser kopplat till mjukvaruutveckling har ett intresse för integrering av arbetssättet i andra funktioner och branscher bortom IT vuxit fram. Det ökade intresset förklaras av att samtidens utmanande affärslandskap präglas av global konkurrens och en föränderlig omgivning, vilket ställer högre krav på organisatorisk flexibilitet och förändringsbenägenhet.

Studien har identifierat organisatoriska utmaningar och möjligheter som bör tas i beaktning vid integrering och tillämpning av agila metoder. Framträdande utmaningar rör förändringsprocessen, samt hur organisationen ska uppnå acceptans för arbetssättet och nytt ledarskap. För att möjliggöra en framgångsrik integrering behöver organisationer etablera och förankra en organisatorisk enighet och förståelse för hur agila metoder ska tillämpas. Detta inkluderar gemensamma definitioner, tydliga rollbeskrivningar och ansvarsområden för att skapa en enhetlig syn på arbetssättet. Agila metoder behöver dock inte integreras eller tillämpas strikt, utan agila principer kan influera större delar av en organisation. Vad som dock behöver tas i beaktning är de eventuella konsekvenser som kan uppstå om alltför många organisatoriska funktioner integrerar arbetssättet. En ogenomtänkt integrering i stor skala kan resultera i att långsiktig utveckling och konkurrenskraft hämmas till följd av en obalans mellan experimenterande och exploaterande aktiviteter. Ett organisatoriskt idealtillstånd, ambidexteritet, infinner sig då en perfekt balans mellan experimenterande och exploaterande aktiviteter råder. Konsekvensen av att integrera nya arbetssätt utan en genomtänkt strategi och förankring i organisatoriska mål kan i slutändan resultera i att välfungerande, etablerade processer som är nödvändiga för organisationen mister funktionalitet och syfte. Därav vore det riskabelt att anamma agila metoder fullt ut i majoriteten av funktionerna om målet är att komma så nära det organisatoriska idealtillståndet som möjligt.

Vi föreslår istället att organisationer som vill utforska agila metoder, som svarar mot den flexibilitet som affärslandskapet kräver, överväger hybridmodeller. Hybridmodeller skapar möjlighet för organisationer att tillämpa agila- och traditionella metoder i kombination. Att tillämpa hybridmodeller skulle i praktiken kunna innebära att funktioner som kategoriseras som traditionella gör ett aktivt urval av vilka agila principer som kan bidra till faktiska förbättringar. Genom detta minimeras riskerna att experimenterande eller exploaterande

aktiviteter tar överhand. Genom hybridmodeller kan organisatorisk balans således skapas genom att dra nytta av flexibilitet som agila metoder tillgodoser utan att ge avkall på stabilitet och långsiktighet som traditionella metoder medför, vilket även skapar förutsättningar för att uppnå organisatorisk ambidexteritet.

7.1 Vidare forskning

Denna studie bidrar med förståelse för hur integrering och tillämpning av agila metoder kan ge upphov till paradoxala spänningar och inverka på ambidexteritet på ett organisatoriskt plan. Studier om ambidexteritet samt hur man uppnår och upprätthåller balans mellan experimenterande och exploaterande aktiviteter förväntas fortsätta intressera forskare framöver. Detta till följd av den paradox som råder mellan de motsatta aktiviteterna, något som beskrivs av forskning som ett centralt dilemma utan en given lösning. Därmed är det fördelaktigt att framtida forskning genomförs med ett större antal respondenter samt fler funktioner, för att med större träffsäkerhet kunna uttala sig om organisationsövergripande ambidexteritet i samband med integrering och tillämpning av agila metoder. Vidare bidrar vår studie med kunskap till den kunskapslucka som forskning identifierat beträffande integrering av agila metoder bortom IT. Våra resultat framhåller tillämpning av hybridmodeller som ett sätt att integrera metodiken i traditionella funktioner. Förslag till vidare forskning är därmed att undersöka hur hybridmodeller ska realiseras och integreras i praktiken.

REFERENSER

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), ss. 254–285, doi:10.5465/AMR.1996.9602161572.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), ss. 234–262, doi:10.1108/JOCM-11-2013-0215.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok*. Stockholm: Liber.

Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43(1), ss. 104–122, doi:10.1016/j.lrp.2009.08.003.

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. Första upplagan. Stockholm: Natur & Kultur.

Beck, K. (2001). *Manifest för Agil systemutveckling*. Manifest för Agil systemutveckling. https://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html [2023-03-14].

Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *The Principles and Practice of Change*, ss. 63–73, doi:10.1007/978-1-137-16511-4_4.

Benefield, G. (2008). Rolling Out Agile in a Large Enterprise. I: *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*. Presenterad vid Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008), ss. 461–461.

Bianchi, M., Marzi, G. & Dabic, M. (2022). Guest Editorial: Agile Beyond Software—In Search of Flexibility in a Wide Range of Innovation Projects and Industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), ss. 3454–3458, doi:10.1109/TEM.2022.3206408.

Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), ss. 287–298, doi:http://dx.doi.org/10.5465/emp.2012.0167.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), ss. 77–101, doi:10.1191/1478088706qp063oa.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Palcic, I. & Zivlak, N. (2018). Agile Project Management in New Product Development and Innovation Processes: Challenges and Benefits Beyond Software Domain. I: *2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)*. Presenterad vid 2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE), Beijing: IEEE, ss. 1–9.

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L. & de Almeida, L. F. M. (2014). Can Agile Project Management be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), ss. 21–34, doi:10.1002/pmj.21410.

Coram, M. & Bohner, S. (2005). The impact of agile methods on software project management. I: *12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems (ECBS'05)*. Presenterad vid 12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems (ECBS'05), ss. 363–370.

Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy & Leadership*, 44(4), ss. 10–17, doi:10.1108/SL-06-2016-0043.

Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, ss. 87–108, doi:10.1016/j.jss.2016.06.013.

Dumitriu, F., Mesnita, G. & Radu, L. D. (2019). Challenges and Solutions of Applying Large-Scale Agile at Organization-al Level. *Informatica Economica*, 23(3/2019), ss. 61–71, doi:10.12948/issn14531305/23.3.2019.06.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization, designing dual structures for innovation. *Strategies and implementation*, 1.

Dybå, T. & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9), ss. 833–859, doi:10.1016/j.infsof.2008.01.006.

González-Piñero, M., Páez-Avilés, C., Juanola-Feliu, E. & Samitier, J. (2021). Cross-fertilization of knowledge and technologies in collaborative research projects. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), ss. 34–59, doi:10.1108/JKM-04-2020-0270.

Goodstein, L. D. & Warner Burke, W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational Dynamics*, 19(4), ss. 5–17, doi:10.1016/0090-2616(91)90050-J.

Gren, L., Torkar, R. & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, ss. 104–119, doi:10.1016/j.jss.2016.11.024.

Gupta, A., Smith, K. & Shalley, C. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), doi:10.5465/AMJ.2006.22083026.

Gustavsson, T. (2016). *Agil projektledning*. Tredje upplagan. Stockholm: Sanoma utbildning.

Hajjdiab, H., Taleb, A. S. & Ali, J. (2012). An Industrial Case Study for Scrum Adoption. *Journal of Software*, 7(1), ss. 237–242, doi:10.4304/jsw.7.1.237-242.

Havermans, L., Den Hartog, D., Keegan, A. & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), doi:10.1002/hrm.21764.

Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), ss. 777–784, doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.012.

Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *Software Engineering, IEEE Transactions on*, 39(3), ss. 422–444, doi:10.1109/TSE.2012.30.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*, 43(3), ss. 249–267, doi:10.2307/1556394.

Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1–2), ss. 178–229, doi:10.1080/0267257X.2018.1441175.

Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(11), ss. 1233–1239, doi:10.21275/ART20163105.

Kalenda, M., Hyna, P. & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), s. e1954, doi:10.1002/smr.1954.

Kauppila, O.-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), ss. 283–312, doi:10.1177/1476127010387409.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Laanti, M., Salo, O. & Abrahamsson, P. (2011). Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation. *Information and Software Technology*, 53(3), ss. 276–290, doi:10.1016/j.infsof.2010.11.010.

Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt : en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Andra upplagan. Malmö: Gleerups.

Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), ss. 109–155, doi:10.5465/19416521003691287.

Leana, C. R. & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 753–759, doi:10.5465/AMR.2000.3707707.

Levinthal, D. & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, ss. 95–112, doi:10.1002/smj.4250141009.

Lin, H., Qu, T., Li, L. & Tian, Y. (2020). The paradox of stability and change: a case study. *Chinese Management Studies*, 14(1), ss. 185–213, doi:10.1108/CMS-10-2018-0725.

Lindskog, C. & Magnusson, M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: a conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), ss. 16–43, doi:10.1108/JOEPP-07-2019-0068.

Lindskog, C. & Netz, J. (2021). Balancing between stability and change in Agile teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), ss. 1529–1554, doi:10.1108/IJMPB-12-2020-0366.

Lindvall, M., Muthig, D., Dagnino, A., Wallin, C., Stupperich, M., Kiefer, D., May, J. & Kahkonen, T. (2004). Agile software development in large organizations. *Computer*, 37(12), ss. 26–34, doi:10.1109/MC.2004.231.

Long, K. & Starr, D. (2008). Agile Supports Improved Culture and Quality for Healthwise. I: *Agile 2008 Conference*. Presenterad vid Agile 2008 Conference, ss. 160–165.

Lucey, J. (2008). Why is the failure rate for organisation change so high? *Management Services*, 52(4), ss. 10–19.

Madsen, D. Ø. (2020). The Evolutionary Trajectory of the Agile Concept Viewed from a Management Fashion Perspective. *Social sciences (Basel)*, 9(5), ss. 69–90, doi:10.3390/socsci9050069.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), ss. 71–87, doi:10.1287/orsc.2.1.71.

Moe, N. (2013). Key Challenges of Improving Agile Teamwork. Presenterad vid International Conference on Agile Software Development, Berlin, Heidelberg: Springer, ss. 76–90.

Mol, M. J., Foss, N. & Birkinshaw, J. (2019). The System of Management Ideas: Origins, Micro-Foundations, and Dynamics. I: Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T., & Strang, D. (red.) *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford University Press, s. 25.

Naslund, D. & Kale, R. (2020). Is agile the latest management fad? A review of success factors of agile transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), ss. 489–504, doi:10.1108/IJQSS-12-2019-0142.

Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), ss. 72–78, doi:10.1145/1060710.1060712.

Nuottila, J., Aaltonen, K. & Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), ss. 65–85, doi:10.12821/ijispm040304.

Paasivaara, M., Lassenius, C., Heikkila, V. T., Dikert, K. & Engblom, C. (2013). Integrating Global Sites into the Lean and Agile Transformation at Ericsson. I: *2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering*. Presenterad vid 2013 IEEE 8th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE), Bari, Italy: IEEE, ss. 134–143.

Pellettiere, V. (2006). Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organization Development Journal*, 24(4), ss. 38–43, doi:DOI: 10.1016/j.jss.2016.11.024.

Piazza, A. & Abrahamson, E. (2020). Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), ss. 264–286, doi:10.1111/ijmr.12225.

Pollach, I. (2021). The diffusion of management fads: a popularization perspective. *Journal of Management History*, 28(2), ss. 284–302, doi:10.1108/JMH-11-2020-0072.

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), ss. 375–409, doi:10.1177/0149206308316058.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), ss. 685–695.

Reifer, D. J. (2002). How good are agile methods? *IEEE Software*, 19(4), ss. 16–18, doi:10.1109/MS.2002.1020280.

Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. Second edition. Los Angeles: SAGE.

Rosenberg, S. & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), ss. 139–146, doi:10.19030/ijmis.v15i3.4650.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5:e uppl. New York: Prentice Hall.

Schatz, B. & Abdelshafi, I. (2005). Primavera Gets Agile: A Successful Transition to Agile Development. *IEEE Software*, 22(3), ss. 36–42, doi:10.1109/MS.2005.74.

Self, D. R. & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), ss. 167–182, doi:10.1108/01437730910935765.

Serrador, P. & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), ss. 1040–1051, doi:10.1016/j.ijproman.2015.01.006.

Smith, W. & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), ss. 381–403, doi:10.5465/AMR.2011.59330958.

Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), ss. 523–556, doi:10.2307/2667108.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publishers.

Tonnquist, B. (2018). *Project management*. Fourth edition. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), ss. 8–29, doi:10.2307/41165852.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, ss. 1–10.

Tutar, H. & Sarkhanov, T. (2022). Tracing Management Fashions in Selected Indices: A Descriptive Statistical Study. *Organizacija*, 55(3), ss. 199–213, doi:10.2478/orga-2022-0013.

Vahlne, J.-E. & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), ss. 57–70, doi:10.1016/j.ibusrev.2016.05.006.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Williams, T. (2005). Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), ss. 497–508, doi:10.1109/TEM.2005.856572.

Bilaga 1. Författardeklaration

UMEÅ UNIVERSITET

Författardeklaration

Författarna intygar att de gemensamt medverkat i studiens problemformulering, planering och genomförande, datainsamling och analys samt presentation, tolkning och diskussion av resultatet.

Precisering av författarnas bidrag till varje del av uppsatsen

A: gemensamt ansvar

B: huvudansvar

C: bidrag

D: inget bidrag

Del av uppsatsen	Författare 1	Författare 2	Författare 3
Formulering av forskningsproblem, syfte och frågeställningar	A	A	A
Insamling och översikt av tidigare forskning	A	A	A
Formulering och författande av uppsatsens teoretiska perspektiv.	A	A	A
Planering och genomförande av metod så att forskningsfrågan kan besvaras	A	A	A
Medverkat i datainsamling och analys	A	A	A
Presentation, tolkning och diskussion av resultatet	A	A	A
Revidering efter granskningsseminarium	A	A	A

Umeå 2023-05-23

Ort och datum

Underskrift Författare 1 | Underskrift Författare 2 | Underskrift författare 3

Bilaga 2. Informationsbrev

Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av studenter under utbildning.

Information om studien
Syftet med studien är att bidra med kunskap om varför organisationen väljer att införa agila metoder. Studien syftar även till att undersöka vilka möjligheter och utmaningar som är förenade med att använda agila metoder i funktioner bortom IT. Vidare ämnar studien att bidra med insikter om hur organisationen balanserar organisatorisk stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambitexteritet.

Kort beskrivning av begrepp
Agila metoder: Agila metoder är ett paraplybegrepp för ett flexibelt arbetssätt. Arbetssättet utgår från en cyklisk arbetsprocess med kortare etapper för att kunna anpassa arbetet till förändrade behov. Agila metoder utvecklades för IT och mjukvaruutveckling men har nu även spridit sig till mer traditionella funktioner.

Stabilitet och flexibilitet: Organisationer kan ställas inför utmaningen att hantera dubbla, mer eller mindre konkurrerande mål som ofta grundar sig i att försöka bibehålla stabilitet men att samtidigt vara flexibla. Stabilitet (rutiner, effektivitet, förutsägbarhet) definieras som en organisations förmåga att effektivisera den befintliga verksamheten och flexibilitet (variation, innovation, risktagande, experimenterande) som möjligheten att kunna möta externa förändringar i miljön.

Uppsatsförfattare
Klara Fridh
Nora Nyholm
Johanna Göransson

Handledare
Docent Daniel Larsson

Den aktuella kursen
Examensarbete 30 hp vid Umeå universitet

Med vänlig hälsning

Klara Fridh, Nora Nyholm och Johanna Göransson
Examensarbete VT2023, Umeå universitet

Bilaga 3. Samtyckesblankett

Samtycke till att delta i studien: Agila metoder - hur balanseras stabilitet och flexibilitet för att uppnå organisatorisk ambidexteritet.

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

……

Underskrift

…… ……

Namnförtydligande Ort och datum

Uppsatsförfattare
Klara Fridh
Nora Nyholm
Johanna Göransson

Handledare
Docent Daniel Larsson