EXAMENSARBETE

Lärdomar i en storskalig agil transformation ur ett ledarskapsperspektiv

Robert Holmgren
Lisa Krus

Informatik, kandidat
2022

Luleå tekniska universitet
Institutionen för system- och rymdteknik

LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

Sammanfattning

I en mer komplex och föränderlig värld har organisationer svårt att hänga med och tillräckligt snabbt ta vara på möjligheter, hantera utmaningar samt leva upp till förändringar i kundernas krav. De behöver därför öka sin förmåga att snabbare anpassa sig till förändring, något som benämns som business agility. För att bättre kunna hantera snabba förändringar har organisationer börjat arbeta enligt agila metoder, men dessa togs fram med enstaka team som förebild och är inte tänkta att hantera de utmaningar som uppstår när många team ska samarbeta i större organisationer. För att stora organisationer ska uppnå business agility behöver de skala upp de agila metoderna, denna organisationsförändring brukar benämnas som agil transformation. Till sin hjälp har de storskaliga agila ramverk.

Det finns få fallstudier av agil transformation och tillämpningen av storskaliga agila ramverk i olika miljöer, i synnerhet i stora organisationer som är hårt reglerade och inom offentlig sektor. I de undersökningar och rapporter som finns är många utmaningar och framgångsfaktorer direkt eller indirekt koppling till ledarskapsfrågor men det finns begränsat med forskning om erfarenheter hos ledare, vilka är de personer som förväntas leda organisationsförändringen. Några av de största utmaningarna som har rapporterats är förändringsmotstånd hos medarbetare och en organisationskultur i strid med agila värderingar. Några av framgångsfaktorerna är stöd från ledning, kommunikation, transparens och att ökat kunnande i agil praxis.

Syfte med denna studie är att från ett ledarskapsperspektiv undersöka en agil transformation med stöd av ett storskaligt agilt ramverk hos en myndighet. Den teoretiska referensramen innefattar teorier som har betydelse för förståelsen av business agility, agil transformation och lean-agilt ledarskap. En fallstudie som går på djupet och som ger möjlighet till en ingående beskrivning av verkligheten har valts och studien har en kvalitativ ansats. Fallet som studeras är utvecklingsverksamheten på Skatteverket som har använt det storskaliga agila ramverket SAFe som stöd i sin agila transformation. Data har samlats in genom intervjuer av personer med ledarroller och analysen av empirin är tematisk.

Studiens slutsatser beskriver mötet mellan, dels den befintliga organisationsstrukturen och det storskaliga agila ramverket, dels mellan det konventionella ledarskapet och det agila. Studien ger svar på forskningsfrågan vilka lärdomar som kan ges till andra som planerar en storskalig agil transformation. Lärdomarna är kopplade till upplevelser av ett storskaliga agila ramverk, myndighetskontextens påverkan, beroenden, dubbla roller och ledarskap.

Nyckelord: *agil transformation, business agility, lean-agilt ledarskap, myndighet, storskaligt agilt, storskaliga agila ramverk, SAFe.*

Abstract

In a more complex and rapidly changing world, organizations find it difficult to keep up and take advantage of opportunities quickly enough, handle challenges and changes in customer requirements and therefore they need to increase their ability to adapt more quickly to change, something that is referred to as business agility. To better handle rapid change, organizations has adopted agile methods, but these were developed with individual teams as a model and are not intended to handle the challenges that arise when many teams work together in enterprises. For larger organizations, to achieve business agility, they need to scale up the agile methods and this change in organization is called an agile transformation. To their aid, they have large-scale agile frameworks.

There are only a few case studies on agile transformation and the adaption of large-scale agile frameworks in various contexts, especially in large organizations that are strictly regulated and within the public sector. Many of the challenges and success factors that emerge from the studies and reports that do exist, are directly or indirectly linked to leadership issues, but there is limited research on the experiences of leaders, who are expected to lead the agile transformation. Some of the most reported challenges are resistance to change among employees and an organizational culture contrary to agile values. Support from leaders, communication, transparency, and increased knowledge in agile practices, are among the most reported success factors.

The research objective is to examine an agile transformation, from a leadership perspective, with the support of a large-scale agile framework at government agency. The theoretical framework includes theories of importance for the understanding of business agility, agile transformation, and lean-agile leadership. A case study that goes in depth and which provides an opportunity for a detailed description of reality has been chosen and the study has a qualitative approach. The case being studied is the development department at Skatteverket (the Swedish Tax Agency), which has used the large-scale agile framework SAFe in its agile transformation. Data have been collected through interviews with people with leadership roles and the analysis of the empirical data is thematic.

The conclusions of this study describe the meeting between the existing organizational structure and the large-scale agile framework, and between the traditional leadership and the agile. The study provides answers to the research question of what lessons can be given to others who are planning a large-scale agile transformation. The lessons are connected to experiences of a large-scale agile framework, the influence of the government agency context, dependencies, dual roles and leadership.

Keywords: *agile transformation, business agility, lean-agile leadership, government agency, scaling agile, large-scale agile framework, SAFe.*

Begrepp

Agile Release Train (ART) – ”är ett långlivat team av agila team, som, tillsammans med andra intressenter, stegvis utvecklar, levererar och i förekommande fall driver en eller flera lösningar i en värdeström” (Knaster & Leffingwell, 2020, s.367).

Agilt team – ”I SAFe är ett agilt team en tvärfunktionell grupp på 5 till 11 individer som definierar, bygger, testar och levererar ett inkrement av värde i en kort ¨timebox¨” (Knaster & Leffingwell, 2020, s.367).

Lean-Agile Center of Excellence (LACE) – LACE består av ett team vars huvudsakliga uppgift är att driva, utvärdera och mäta den kontinuerliga agila transformationen i organisationen (Knaster & Leffingwell, 2020).

Roller i SAFe (Knaster & Leffingwell, 2020, s.142, 149):

> ***Business Owner (BO)*** ”är nyckelintressenter i ART och har yttersta ansvaret för tågets affärsresultat”.
>
> ***Product Manager (PM)*** ”är ansvarig för ’det som byggs’” och ”de är ansvariga för att definiera och stödja byggandet av önskvärda, genomförbara, livskraftiga och hållbara produkter som möter kundernas behov under produktmarknadens livscykel”.
>
> ***Product Owner (PO) ”***är en medlem av Agile-teamet som ansvarar för att definiera storys [berättelser] och prioritera teambackloggen för att effektivisera genomförandet av programprioriteringar samtidigt som den konceptuella och tekniska integriteten för funktionerna eller komponenterna för teamet bibehålls”.
>
> ***Release Train Engineer (RTE)*** ”är en tjänande ledare som underlättar programexekvering, avlägsnande av hinder, risk- och beroendehantering och ständiga förbättringar”.
>
> ***Scrum Master (ScM)*** ”är en tjänande ledare och coach för teamet, ingjuter den överenskomna Agile-processen, tar bort hinder och främjar en miljö för hög prestation, kontinuerligt flöde och ständig förbättring”.

System Architect (SA) "är en individ eller ett team som definierar systemets övergripande arkitektur".

Tåg – Vardaglig benämning av Agile Release Train (ART).

Värdeström – "Värdeströmmar representerar den serie av steg som en organisation använder för att implementera lösningar som ger ett kontinuerligt flöde av värde för en kund" (Knaster & Leffingwell, 2020, s.382).

Operativa värdeströmmar (OVS) – Används för att leverera kundvärde.

Utvecklingsvärdeströmmar (UVS) – Används för att bygga systemen och förmågorna som möjliggör de operativa värdeströmmarna.

Innehåll

1 Introduktion ... 1
1.1 Bakgrund och problemformulering ... 1
1.2 Syfte ... 3
1.3 Forskningsfråga ... 3
1.4 Disposition ... 4
2 Teori ... 5
2.1 Agil ... 5
2.2 Lean ... 6
2.3 Business agility ... 7
2.4 Agil transformation ... 9
2.5 Storskaliga agila ramverk ... 13
2.5.1 SAFe ... 14
2.6 Verksamhetsmodellen dual operating system ... 15
2.7 Lean-agilt ledarskap ... 18
2.7.1 Lean-agilt mindset ... 19
2.7.2 Leda genom exempel ... 20
2.7.3 Förändringsledning ... 23
3 Metod ... 26
3.1 Undersökningsdesign och forskningsansats ... 26
3.1.1 Fallbeskrivning ... 27
3.2 Datainsamling ... 28
3.2.1 Urval och genomförande ... 28
3.2.2 Strukturering, standardisering och intervjuguide ... 30
3.3 Tematisk analys ... 31
3.4 Etiska överväganden ... 34
3.5 Metoddiskussion ... 36
4 Resultat ... 39
4.1 Agil transformation ... 39
4.1.1 Organisationskultur ... 46
4.2 Verksamhetsmodellen dual operating system ... 50
4.3 Lean-agilt ledarskap ... 54
4.3.1 Lean-agilt mindset ... 54
4.3.2 Leda genom exempel ... 55
4.3.3 Förändringsledning ... 61
5 Analys och diskussion ... 64

5.1 Storskaligt agilt ramverk 64
5.1.1 Pragmatiskt förhållningssätt 64
5.1.2 Mindre agilt 65
5.1.3 Fast budget i team 66
5.1.4 Gränsdragning 67
5.2 Myndighetskontext 68
5.2.1 Arbetsordning 69
5.2.2 Stor tågledning 70
5.3 Beroenden 71
5.3.1 Dressiner – små tåg 72
5.4 Dubbla roller 73
5.4.1 Beslutsfattande 74
5.5 Ledarskap 76
5.5.1 Lean-agilt mindset 78
5.5.2 Utbildning och coaching 79
5.5.3 Förändringsledning och det exekutiva sponsorskapet 79
6 Slutsats 82
6.1 Storskaligt agilt ramverk 83
6.2 Myndighetskontext 84
6.3 Beroenden 84
6.4 Dubbla roller 85
6.5 Ledarskap 86
6.6 Förslag till vidare forskning 87
Referenser 88
Bilaga 1. Intervjuguide 95

1 Introduktion

1.1 Bakgrund och problemformulering

Utvecklingen av digital teknik påverkar ständigt en verksamhet, dess omgivning, samhället i stort och användarnas behov. När denna digitalisering förändrar verksamheter beskrivs detta som digital transformation (Ek & Ek, 2020). Förändringstakten ökar och det nästan exponentiellt, vilket Kotter (2011) beskriver:

> *Rate of change in the world today is going up. It's going up fast, and it's affecting organizations in a huge way . . . And what's particularly important is that it's not just going up. It's increasingly going up not just in a linear slant, but almost exponentially. (para.3)*

I en värld som ständigt förändras har organisationer svårt att hänga med och anpassa sig. De misslyckas med att snabbt nyttja möjligheter och undvika hot mot verksamheten då processer och metoder som tidigare har använts inte längre fungerar (Kotter, 2014). Verksamheter måste därför vara snabba, agera proaktivt och ständigt förändra sin egen verksamhet och sitt arbetssätt (Ek & Ek, 2020). Organisationers förmåga att effektivt hantera osäkra och oväntade händelser och möjligheter, som att snabbt känna av och svara på förändringar av kundernas krav, definieras som *business agility* (van Oosterhout, 2010). Det begreppet används vanligtvis även på svenska men kan översättas till *snabbrörlig förändringsförmåga*. Större organisationer har ofta arbetat enligt agila metoder, men dessa togs fram med enstaka team som förebild och var inte tänkta att stå emot de utmaningar som uppstår när många team ska samarbeta (Kalenda et al., 2018). För att få dessa team i linje med varandra och med organisationens övergripande strategi och för att snabbt kunna ställa om sin verksamhet krävs mer än bara agila metoder, det krävs att business agility genomsyrar hela verksamheten (Knaster & Leffingwell, 2020).

För att uppnå business agility måste större organisationer skala upp de agila metoderna och denna organisationsförändring brukar benämnas som *agil transformation.* Vid en agil transformation måste hela organisationen och dess verksamhetsprocesser förändras och till sin hjälp för agil transformation har organisationer storskaliga agila ramverk (Dikert et al., 2016; Putta et al., 2018) där ett av det mest använda ramverken är SAFe, som står för Scaled Agile Framework for Lean Enterprises (Kalenda et al., 2018; Knaster & Leffingwell, 2020).

Agil transformation är en komplex uppgift som ställer höga krav med många utmaningar, en av de största utmaningarna är motviljan till förändring hos medarbetare (Kalenda et al., 2018). För en lyckad förändringsprocess krävs förankring hos medarbetare, annars kan transformationen motarbetas med en ovilja att förändra och till och med leda till sabotage av processen (Pearlson et al., 2019). Ledare är ansvariga för den agila transformationen och för att skapa den miljö som krävs för att lyckas vilket kräver ett nytt typ av mindset och ett ledarskap som skiljer sig från det konventionella (Knaster & Leffingwell, 2020) som bygger på krav och belöning samt kontroll (Larsson et al., 2017).

Agil transformation är utmanande i stora organisationer som är hårt reglerade och har ett byråkratiskt arv som ofta står i motsats till det agila (Kalenda et al., 2018). Organisationer med traditionella hierarkier och ledningsprocesser kan producera stabila och effektiva resultat men har svårt att hantera utmaningar som följer i en mer komplex och föränderlig värld, i dessa organisationer införs vid en agil transformation det storskaliga agila ramverket som ytterligare ett system som bidrar med agilitet och snabbhet, detta som komplement till det hierarkiska. Tillsammans bildar de ett *dual operating system* som leder till ökad business agility (Kotter, 2014).

I syfte att fördjupa förståelsen har vi fokuserat på systematiska litteraturöversikter (Dikert et al., 2016; Putta et al., 2018) av storskaligt agilt och fallstudier samt andra akademiska rapporter som rör agil transformation. Trots att agil transformation är ett viktigt ämne för stora utvecklingsorganisationer finns det endast få fallstudier i ämnet (Dikert et al., 2016). Det finns även knapphändigt med vetenskapliga studier om tillämpningen av storskaliga agila ramverk och deras lämplighet i olika miljöer (Paasivaara et al., 2018). Conboy och Carroll (2019) hävdar att det finns en brist på empiriska fallstudier med erfarenheter från agil transformation med hjälp av storskaliga ramverk. Det finns begränsat med forskning relaterade till ramverket SAFe (Putta, et al., 2018) och enbart ett fåtal fallstudier på större organisationer (Ebert & Paasivaara, 2017; Kalenda et al., 2018; Paasivaara et al., 2018) eller i offentlig sektor (Nuottila et al., 2016). I de studier som utförts har flera av de utmaningar och erfarenheter relaterade till agil transformation, direkt eller indirekt kopplingar till ledarskapsfrågor, förändringsledning eller bristen på ett starkt ledarskap (Dikert et al., 2016; Kalenda et al., 2018) men det finns begränsat med studier som har ledarskapet i fokus eller som har tagit ett ledarskapsperspektiv. Khan & Åström (2021) beskriver ledarens kritiska roll vid storskalig agil transformation och lyfter fram behovet för vidare forskning.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att från ett ledarskapsperspektiv undersöka en agil transformation med stöd av ett storskaligt agilt ramverk hos en myndighet.

1.3 Forskningsfråga

Vilka lärdomar kan ges till andra som planerar en storskalig agil transformation?

1.4 Disposition

Uppsatsen är strukturerad enligt följande: I kapitel två introduceras det teoretiska ramverk uppsatsen bygger på. I kapitel tre beskrivs det förhållningssätt och de metoder som har använts. Därefter, i kapitel fyra, presenteras det empiriska materialet och i kapitel fem analyseras och diskuteras resultatet. Slutligen redovisas slutsatserna i kapitel sex.

2 Teori

Teoretiska områden som berör traditionell samt agil utvecklingsmetod, lean och lean thinking, agil transformation, storskaliga agila ramverk och ledarskap skapar tillsammans den teoretiska referensram som används i detta arbete. Eftersom den agila transformationen ska leda till business agility redogörs även denna teori för. Ramverket SAFe används av det studerade fallet vilket motiverade att även det lyfts upp. Teori om verksamhetsmodellen dual operating system tillkom efter de inledande intervjuerna då en relativt stor del av empirin berörde det området.

2.1 Agil

En traditionell utvecklingsmetod med sitt ursprung i 70-talet är vattenfallsmodellen som bygger på en gedigen initial planering och kravspecifikation (Gustavsson & Görling, 2019). Utvecklingen sker sedan sekventiellt, ett steg i taget utan någon leverans eller feedback på arbetet som utförts, återkoppling från beställare kommer först när hela projektet är klart vilket innebär en stor risk (Dima & Maassen, 2018). Krav kan (och hinner oftast) ändras innan det är dags att införa det som utvecklas. När ett nytt steg påbörjats är det svårt att hoppa tillbaka och ändra i tidigare steg och därav namnet Vattenfallsmodellen, vatten rinner nerför, aldrig uppåt. Vattenfallsmodellen saknar flexibilitet och är otymplig och inte anpassad till en ständigt föränderlig omgivning som är verkligheten för organisationer idag (Gustavsson & Görling, 2019).

Med krav i ständig förändring måste även kravspecifikationen anpassas kontinuerligt, därför krävs en utvecklingsmetod som är mer flexibel och dynamisk. Agil metodik är till skillnad från vattenfallsmetoden iterativ och leverans till kund med möjlighet till feedback sker ofta och kontinuerligt (Dima & Maassen, 2018).

Agila metoder har sitt ursprung i mjukvaruutveckling på 90-talet och tog sitt avstamp i ett grundkoncept vilket bygger dels på fungerande programkod, dels samarbete mellan människor. Fungerande kod ljuger inte och är alltid bättre än löften om detsamma. Människor arbetar bättre ihop tillsammans än var och en för sig (Highsmith & Cockburn, 2001). Detta grundkoncept ledde till att Highsmith och Cockburn slöt upp med 15 andra som var och en representerade olika iterativa utvecklingsmetoder. Dessa 17 mjukvaruutvecklare enades om namnet *agile* och vad som skulle gälla för dessa agila metoder vilket blev det agila manifestet tillsammans med tolv agila principer (Beck et al., 2001), det Agila manifestet lyder:

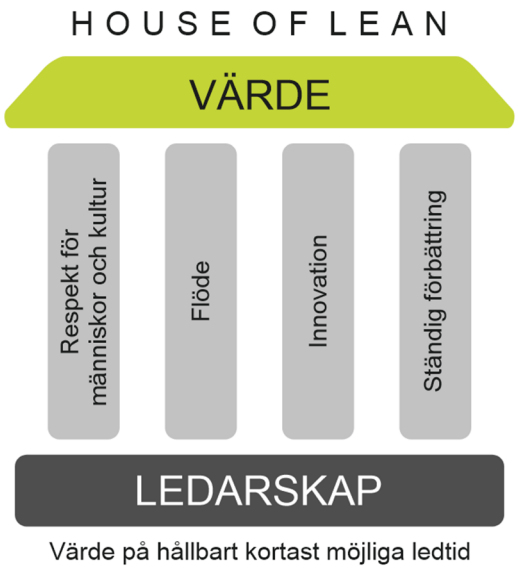
> *Individer och interaktioner framför processer och verktyg*
> *Fungerande programvara framför omfattande dokumentation*
> *Kundsamarbete framför kontraktsförhandling*
> *Anpassning till förändring framför att följa en plan*
>
> *Det vill säga, medan det finns värde i punkterna till höger, värdesätter vi punkterna till vänster mer.*

2.2 Lean

Lean produktutveckling har sitt ursprung i Japan och Toyotas produktionssystem efter andra världskriget och bygger på två grundpelare, sträva mot ständig förbättring (kaizen) och respekt för människan (Larman & Vodde, 2009). Målet är att minimera ledtider, ständig strävan mot förbättring i små inkrement och att omfamna förändring, högsta möjliga kvalitet och kundnöjdhet till lägsta pris samtidigt som medarbetare har ett hållbart arbetstempo och arbetar säkert.

Lean thinking är ett koncept utvecklat från Lean som eftersträvar ständigt förbättrande av aktiviteter som är värdeskapande och ett minimerande av avvikelser. Med lean thinking definieras värde i organisationen och aktiviteter samordnas utifrån värdeleverans (Womack &

Jones, 2003). Ramverket SAFe som vårt fall tagit stöd av bygger sin tolkning av lean på lean thinking vilket illustreras i figur 1 som visar SAFe *House of Lean* där ledarskapet står som fundament för pelare av respekt för människor och kultur, flöde, innovation och ständig förbättring med målsättningen att tillsammans leverera *värde* (Leffingwell, 2010).



Figur 1. SAFe House of Lean (modifierad från Knaster och Leffingwell, 2021, avsnitt Thinking lean and embracing agility) .

2.3 Business agility

Business agility är förmågan att blomstra i en digital föränderlig värld genom att snabbt svara upp mot marknadsförändringar och möjligheter genom innovativa affärslösningar (Knaster & Leffingwell (2020). En svensk tolkning av detta kommer från Cöster (2020) och lyder: *”en flexibel och snabbrörlig organisation som fullt ut kan fokusera på kunders behov, produktutveckling, innovation och tillväxt” (s.2).* Business agility benämns ibland som *organizational agility* eller *enterprise agility* (Rigby et al., 2020). Vi har valt begreppet business agility i denna studie.

För att uppnå business agility krävs att organisationer organiserar sin verksamhet med fokus på värdeleverans och att det finns en förmåga att anpassa och förändra verksamheten i samma takt som kunders ofta snabbt skiftande krav (Knaster & Leffingwell, 2020). Det finns olika tolkningar för vilka förmågor som krävs för att uppnå business agility i en organisation menar van Oosterhout (2010) som har ringat in sju områden med strategier för att öka business agility. Knaster och Leffingwell (2020) hävdar att det krävs sju kärnkompetenser som är indelade i vardera tre dimensioner, där varje kärnkompetens bidrar till kunskap och färdigheter som var och en för sig är viktiga och bidrar med värde oberoende av de andra. Sann business agility uppnås bara om organisationen på hög nivå bemästrar samtliga.

Centralt för alla kärnkompetenser är kunden där det lean-agila ledarskapet är fundamentet som övriga vilar på (Knaster & Leffingwell, 2020). Denna studie har ett ledarskapsperspektiv och vi fokuserar därför på det lean-agila ledarskapet som kärnkompetens och de tre dimensioner lean-agilt mindset, leda genom exempel och förändringsledning (Knaster & Leffingwell, 2020).

Det går att likna business agility med *design thinking* då det krävs av en organisation att se och överväga mängder med olika möjligheter (divergera) för att sedan smalna av (konvergera) och fokusera på det som har mest värde (Perkin & Abraham, 2021). Business agility kräver förändring i organisationens alla dimensioner, från högsta ledning, dess struktur, ledarskap, beslutsfattande ner till varje medarbetares förhållningssätt till det agila (Appelbaum et al., 2017).

För att uppnå business agility krävs det också att organisationen praktiserar lean och agila metoder och strävar mot att skapa innovativa och högkvalitativa lösningar så snabbt som möjligt, vilket ofta kräver att resurser deltar från hela organisationen. Där det utöver affärsledare och agila team även finns med representanter med kompetenser inom juridik,

marknadsföring, finansiering, IT, säkerhet med mera (Knaster & Leffingwell, 2020). Hela organisationen måste sträva mot business agility för att hinna med att ständigt förändra verksamheten (Bloomberg, 2014). Perkin och Abraham (2021) menar att business agility är mindre av ”talking the talk” och mer av ”walking the walk”, alltså att det inte handlar om tomma ord utan om handling där hela organisationens beteende är viktigt och det startar och slutar vid högsta ledning vars synliga handlingar korrelerar med organisationens framsteg mot business agility.

I den senaste årliga undersökningen från Business Agility Institute tillfrågades organisationer om de största utmaningarna de upplevde i strävan mot business agility. Resultatet från undersökningen visar att som största utmaning upplevs motstånd till förändring, därefter ledarskapet följt av svårigheter att skala upp, mindset och engagemang (Foster & Leybourn, 2021).

2.4 Agil transformation

Det är i små organisationer som agila arbetssätt har sitt ursprung med bara ett mindre antal team. Svårigheterna ökar markant i större organisationer att införa agila arbetssätt i stor skala inte minst för att just storleken i organisationen innebär ökad komplexitet och bidrar till en tröghet, exempelvis har stora organisationer ofta stora projekt och det kräver koordinering mellan många team som inte sällan är distribuerade geografiskt (Paasivaara et al., 2018). Trots svårigheterna och att det agila ursprungligen togs fram för enstaka eller ett fåtal team så har det agila blivit ett av de populäraste arbetssätten som eftersträvas av stora utvecklingsorganisationer (Dikert et al., 2016).

För att uppnå business agility måste större organisationer skala upp de agila metoderna och denna organisationsförändring brukar benämnas som *agil transformation.* Vid en agil transformation måste hela organisationen och dess verksamhetsprocesser förändras och till sin

hjälp för agil transformation har organisationer storskaliga agila ramverk (Dikert et al., 2016; Putta et al., 2018)

Beroende på typ av organisation finns det olika målbilder med agil transformation, de viktigaste är ofta ökad konkurrenskraft och förbättring av hur utvecklingsprojekt leds (Paasivaara et al., 2018). Agila arbetssätt har också ökat i popularitet i stora organisationen även i en vidare kontext utanför just utveckling och IT (Kumar & Bhatia, 2012). Snabbare värdeleveranser är ofta en målsättning och effekt av en lyckad agil transformation (Paasivaara et al., 2018; Luna et al., 2019) och många organisationer eftersträvar ett förbättrat samarbete mellan olika delar av verksamheten (Moe et al., 2020).

State of Agile report är en årligt återkommande undersökning av agila tekniker och praxis och i den senaste rapporten skriver de att införandet av agila arbetssätt ökade markant till 86% 2021 inom IT-utveckling och under samma period skedde en dubblering inom icke IT-relaterade områden, de flesta tillfrågade organisationer upplever en positiv effekt på verksamhetsresultatet och två av tre svarar att hantera snabbt förändrade affärsprioriteringar, transparens och alignment mellan IT och kärnverksamheten är områden där de sett mest positiv effekt (Digital.ai, 2021).

Att skala upp det agila innebär en stor förändring för organisationen och dess medarbetare. Dessa förändringsprocesser kan vara utmanande där förändringsmotstånd och svårigheter att samordna organisationens olika delar med det agila uppstår (Paasivaara et. al., 2018). Det går att tala om storskalig (agil transformation) både i kontexten av en stor organisation, omfattande lösningar och i meningen av komplex, såsom i komplex arkitektur eller organisationsstruktur. Det finns flera definitioner på vad storskalig är, bland annat att agilt arbetssätt införs inom hela verksamhetsområden eller i flera organisationsnivåer (Dumitriu et al, 2019). Dikert et al. (2016) definierar storskalig som minst 6 team eller minst 50 individer.

En storskalig agil transformation är tidskrävande och utmanande, framför allt från ett mänskligt medarbetarperspektiv då mycket av förändringarna som krävs relaterar till ett nytt sätt att tänka och en ny typ av ledarskap (Pinton & Torres, 2020).

Det finns en ökad medvetenhet om de möjligheter och utmaningar som följer med en agil transformation och de största utmaningarna har de senaste åren i stort sett varit desamma. Organisationskultur i strid med agila värderingar, förändringsmotstånd, otillräckligt stöd och sponsorskap från ledningen, otillräckligt ledarskapsdeltagande och otillräcklig träning och utbildning är bland de tio mest rapporterade utmaningarna (Digital.ai, 2021).

En stor utmaning med agil transformation är motstånd till förändring i organisationen. Detta handlar om en allmän ovilja till förändring men också skepsis till ett nytt sätt att arbeta på och chefers motstånd menar Kalenda et al. (2018) som också konstaterar att genomförandet av en agil transformation i en alltför snabb takt också kan upplevas som utmanande. Paasivaara et al. (2018) fann att några av utmaningar vid agil transformation är kopplade till mellanchefers otydliga roll i en agil kontext, hur chefer ibland har en projektmentalitet grundad i vattenfallsmetoden, att organisationer väljer att behålla byråkratiska strukturer och ett avdelningstänk grundad i silos.

Det finns många utmaningar med att införa ett storskaligt agilt arbetssätt och i stora organisationer är det extra komplext (Dikert et al., 2016). Traditionella hierarkiska organisationer har svårare att bli agila då dessa typer av organisationer ofta per design ska vara effektiva, stängda och stabila – inte agila, öppna och flexibla (Holbeche, 2019). Kalenda et al. (2018) menar också att det finns många utmaningar vid övergången till storskaligt, särskilt på grund av motsättningar som kan finnas i byråkratiska organisationer.

Vanligast är att den agila transformationen tar sin början med utvecklingsteam, men de är beroende av andra delar av organisationen och det samarbetet måste fungera så effektivt som

möjligt, men om dessa inte arbetar agilt upplevs detta samarbete inte sällan som utmanande, ofta beroende på förändringsmotstånd (Dikert et al., 2016). För att säkerställa en så framgångsrik agil transformation som möjligt bör även andra delar av verksamheten arbeta agilt och vanligast förekommande är marknadsteam, infrastruktur, IT-avdelning, UX, dokumentation, juridik, säkerhet och kundtjänst.

Agila arbetssätt har inte implementerats i samma takt i offentlig sektor menar Nuottila et al. (2016) som undersökt utmaningar i en fallstudie från en myndighet i Finland. Några av de utmaningar Nuottila et al. Fann var kopplade till hur lagstiftningen påverkar det agila arbetet på myndigheten, inte minst hur information delas och krav på dokumentation, samt hur ny lagstiftning sätter fasta deadlines vilket inte heller går i takt med det agila. Framför allt är det medvetenheten i mindset, organisationskulturen och skiftet från en projektmetodik baserat på vattenfallsmodellen till det agila som upplevts utmanande.

Dikert et al. (2016) bidrar med en systematisk litteraturstudie av några olika fall av storskalig agil transformation i stora organisationer vilket resulterar i en lista över utmaningar och framgångsfaktorer med en sådan transformation. De identifierar 35 vanligt förekommande utmaningar, tillhörande nio kategorier. Förändringsmotstånd, brist på träning, missförstånd av det agila och hierarkisk ledning och organisatoriska gränser är några av utmaningarna.

Framgångsfaktorer är stöd från ledningen, ledarskap (förändringsledare), anpassning av det agila, träning (agila metoder), kommunikation och transparens samt mindset. Att utbilda chefer i agil utveckling och agila principer motverkar att de känner sig utanför, vilket annars kan skapa motreaktioner och chefer som detaljstyr vilket skadar implementeringen av det agila (Dikert et al., 2016). Roller och deras ansvarsområden behöver definieras, så att det finns en gemensam syn. Att öka kunnandet i agil praxis anges som en framgångsfaktor, en annan är att definiera roller och deras ansvarsområde (Kalenda et al., 2018).

För att underlätta den agila transformationen hjälper det att redan innan ha en struktur som liknar en agil, baserad på små autonoma team, och att hålla organisationsstrukturen enkel då en komplex miljö försvårar även enkla agila metoder (Dikert et al., 2016).

2.5 Storskaliga agila ramverk

Ett av de vanligaste sätten att genomföra en agil transformation är med hjälp av storskaliga agila ramverk som representerar välbeprövade best-practice och som kan införas helt eller delvis (Dikert et al, 2016; Putta et al., 2018).

När flera organisationer blev tillfrågade vilket storskaligt agilt ramverk de använder uppgav 37% att de använde SAFe vilket gör det till det mest använda. Därefter kommer i fallande ordning Scrum of Scrums på 9%, Enterprise Scrum på 6%, Spotify Model på 5% följt av APM, DA, LeSS, Nexus alla på 3% (Digital.ai, 2021).

Olika storskaliga agila ramverk ger olika grad av flexibilitet och har olika målgrupper. SAFe beskrivs av Ebert och Paasivaara (2007) som komplext, dyrt, med de stora organisationerna som målgrupp och med en mängd detaljerade best-practices och processmallar att följa. Ramverk som exempelvis LeSS har inte samma komplexitet och är mer anpassningsbart och ger mer frihet och flexibilitet för den organisation som implementerar detta ramverk. Scrum of Scrums än lägre komplexitet och kostnad men erbjuder samtidigt inte samma nivå av stöd av best-practices anpassade för de största organisationerna.

Då studiens fall valt SAFe som storskaligt agilt ramverk att ta stöd av kommer det beskrivas i mer detalj men oavsett val av ramverk så är det enligt Dikert et al. (2016) en framgångsfaktor för en agil transformation att organisationer anpassar de agila metoderna i ramverken, så att de passar organisationen. För att team ska kunna prestera bra, behövs ett pragmatiskt förhållningssätt till agila metoder och praxis till skillnad mot en strikt tolkning av dessa. Anpassningar som går emot de agila principerna bör undvikas men att avvika något från dessa

kan vara nödvändigt. Det är viktigare att se till vad som fungerar i praktiken än att fokusera på metoder, verktyg och detaljer.

2.5.1 SAFe

SAFe står för Scaled Agile Framework for Lean Enterprises och är ett ramverk för att införa business agility och bygger på agila principer (tabell 1), lean thinking och systemtänkande och är anpassat för storskalighet (Knaster & Leffingwell, 2020). SAFe fokuserar på processledning för IT-utveckling för riktigt stora och komplexa organisationer (Cöster, 2020). Scrum som agil metod utgör kärnan, men SAFe skalar upp det agila till hela organisationen. Det är dock inte ett ramverk för projektledning vilket är en vanlig missuppfattning: ”*Ordet projekt förekommer inte utom för att förklara vad SAFe inte är”* (Cöster, 2020, s.1).

#1 Take an economic view
#2 Apply system thinking
#3 Assume variability; preserve options
#4 Build incrementally with fast, integrated learning cycles
#5 Base milestones on objective evaluation of working systems
#6 Visualize and limit WIP, reduce batch sizes, and manage queue lengths
#7 Apply cadence; synchronize with cross-domain planning
#8 Unlock the motivation of knowledge workers
#9 Decentralize decision-making
#10 Organize around value

Tabell 1. SAFe lean-agila principer (Knaster och Leffingwell, 2020, avsnitt Why focus on principles).

SAFe har hittills införts i över 20 000 organisationen i världen i olika branscher och offentlig verksamhet och totalt finns över 1 miljon utövare (Knaster & Leffingwell, 2020). I en intervju med V. Schümann (personlig kommunikation, 2 maj 2022), som är Regional Account Executive på Scaled Agile Inc. framkommer att statistik på antalet organisationer som i

Sverige använder ramverket SAFe inte är offentlig men att Sverige tillsammans med Danmark är det land i världen med flest organisationer som använder ramverket SAFe med hänsyn taget till antalet innevånare. Orsaken till detta tror V. Schümann är ländernas öppenhet och redan moderna syn på ledarskap jämfört med många andra länder.

Det finns även kritik mot SAFe, exempelvis att det inte är fullt ut agilt med strikt planering, ceremonier (events) och hög inlärningströskel (Gothelf, 2021), ökad administration, dokumentationskrav, minskad autonomi för team och för mycket terminologi (Petravicius, 2021) för att nämna några.

Även efter att det rent praktiska kommit på plats vid införandet av ett storskaligt agilt ramverk är det viktigt att inte avsluta den agila transformationen utan att kontinuerligt mäta och sträva mot förbättrad business agility (Knaster & Leffingwell, 2020). Agil transformation menar Smart (2018) inte ska ses som ett projekt med en början och slut utan som en kontinuerlig förändring av organisationen.

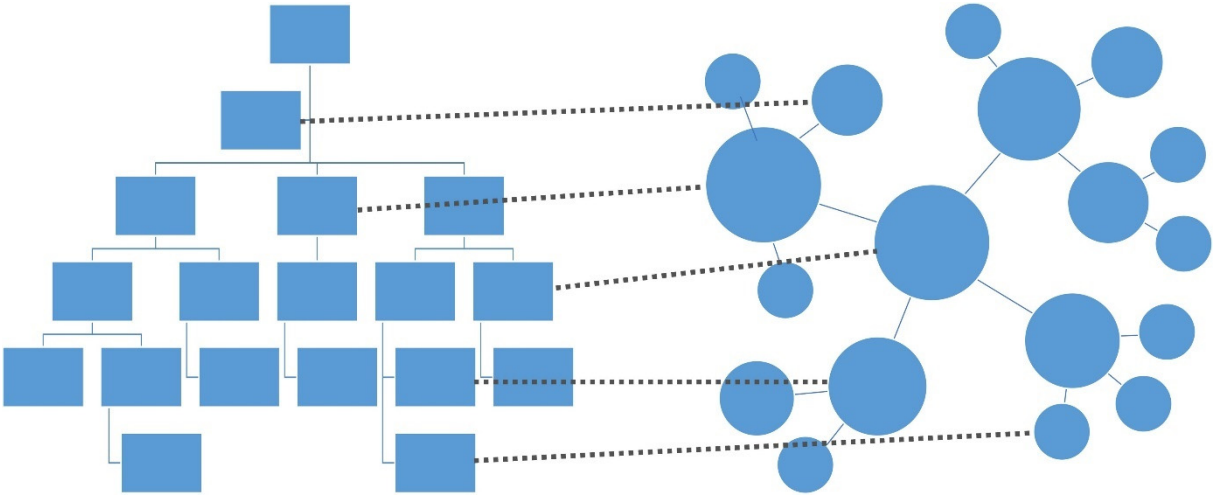
Putta et al. (2018) lyfter i deras litteraturöversikt flera utmaningar relaterad till implementeringen av SAFe, bland annat svårigheter att implementera ett agilt mindset, ändring av roller och motstånd mot förändring. En av fördelarna som lyfts är ökad transparens i bland annat processer och kommunikation. De drar slutsatsen att traditionella organisationer som implementerar SAFe bör arbeta med att utveckla ett skifte i organisationskulturen. Organisationer bör även utbilda i ramverket och fokusera på att öka förståelsen för agila principer och betona vikten av ett agilt mindset redan innan ramverket införs.

2.6 Verksamhetsmodellen dual operating system

Då förändringstakten ökar exponentiellt skapas en miljö som är oförutsägbar och en svårighet att vara förberedd på olika förändringar. Strategiska utmaningar behöver snabbare hanteras och möjligheter behöver tas till vara på innan de försvinner. Grundläggande system och

strukturer som länge har fungerat, hinner inte svara upp mot dagens krav (Kotter, 2014). För att klara utmaningen att utveckla nya IT-lösningar och samtidigt upprätthålla en framgångsrik organisation som överlever på lång sikt behöver en verksamhetsmodell etableras, ett *dual operating system* (figur 2; Knaster & Leffingwell, 2020; Kotter, 2014).

Verksamhetsmodellen svarar mot två behov: dels ett dynamiskt *nätverk* av människor som bidrar med agilitet och snabbhet och som syftar till att utveckla nya innovativa lösningar, dels en *hierarki* som bidrar med tillförlitlighet och effektivitet och som syftar till att driva ett hållbart företag som levererar lösningarna till marknaden (Kotter, 2014).



Figur 2. Hierarkin och nätverket är två delar av samma helhet och utgör ett dual operating system (modifierad från Kotter, 2014, s.12).

Enligt Kotter (2014) är *"management-driven hierarchies which good enterprises use and we take for granted . . . one of the most amazing innovations of the twentieth century"* (s.6) och bör inte förkastas. Hierarkier kan fortfarande hantera dagliga krav bra och kan producera tillförlitliga och effektiva resultat. De är skapta för att minimera risk och att få jobbet gjort, där människor gör det som förväntas inom givna ramar. Hierarkin har dock svårare att tillräckligt snabbt identifiera och ta vara på de viktigaste möjligheterna och att undvika hot mot verksamheten.

Bland annat skapar informationsflödet, som går uppifrån och ner eller nedifrån och upp, fördröjningar och kommunikationen mellan avdelningar är inte tillräckligt snabb och effektiv (Kotter, 2014). Även regler och procedurer är exempel på faktorer som skapar hinder för att öka hastigheten i en snabbt föränderlig värld. Dessa hinder mot att lyckas hänga med, eller för att komma före konkurrenterna, kan genom olika åtgärder minskas men bara till en viss punkt – de kan inte elimineras. Accelerationen stannar av.

Genom att införa ytterligare ett system som i stället är organiserat som ett nätverk kan utmaningar som följer i en värld med ökad komplexitet hanteras och strategiska förändringar kan påskyndas. Nätverket tillåter fler människor att aktivt bidra till den förändring som behövs. Nätverket kan liknas vid hur det fungerar under en period som alla mogna framgångsrika företag går igenom: en period med entreprenörskap och den mest dynamiska tillväxtperioden (Kotter, 2014).

Verksamhetsmodellen, dual operating system, består alltså av hierarkin på ena sidan och nätverket på andra (Kotter, 2014). Nätverket har en dynamisk struktur som hela tiden förvandlas och kopplingar uppstår där och när de behövs. En typisk hierarki ändrar sällan sin struktur. Till skillnad mot hierarkin tillåter nätverket kreativitet, innovation och individualism och informationsflödet går snabbare och är friare. Nätverket tar över vissa uppgifter från hierarkin som kräver innovation, agilitet eller snabbt genomförda strategiska initiativ.

De två systemen samordnas och hålls samman på olika sätt men främst genom personerna som arbetar inom både hierarkin och nätverket (Kotter, 2014). I stället för att nätverket rapporterar till hierarkin bör förhållandet mellan systemen vara ett symbiotiskt partnerskap, vilket kräver tid och ansträngning för att fungera bra. För att lyckas föra samman delarna till en helhet behövs dels utbildning, dels att toppen av hierarkin är ett föredöme samt genom att

visa på framgång. Den högsta ledningen spelar en avgörande roll för att bibehålla nätverket och bör visa sitt stöd och signalera att nätverket är en del av ett vinnande system.

De två delarna av verksamhetsmodellen kallas i ramverket SAFe *development value stream network* (förkortas network) och *functional hierarchy* (förkortas hierarchy) och kommer fortsättningsvis att benämnas nätverket respektive hierarkin. Alla som arbetar i nätverket har också en plats i hierarkin. De två delarna har olika ansvarsområden men även ett antal gemensamma, för att överleva i den digitala världen och uppnå business agility krävs ökad agilitet och ett lean-agilt mindset i båda (Knaster & Leffingwell, 2020).

2.7 Lean-agilt ledarskap

Enligt Northouse (2019) finns det otaliga definitioner av begreppet ledarskap och flertalet ledarskapsteorier med olika perspektiv som utgångspunkt. Gemensamt är dock att ledarskapet kräver en grupp, ett team, där medlemmarna i teamet behöver samordna sina aktiviteter i syfte att uppnå ett mål och där själva ledarskapet är som en komplex process *"whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal"* (Northouse, 2019, s.5).

För att kunna svara mot snabba skiftningar i efterfrågan och ökade krav i en föränderlig värld krävs ett modernt ledarskap bortom toppstyrning där varje medarbetares förmåga att utveckla och förbättra verksamheten tas tillvara. Ett ledarskap som kommunicerar mål och strategi snarare än att bara ge kommandon för vad som ska göras (Coleman & Whitehurts, 2014).

Ledare är de som är ansvariga i den agila transformationen och det är ledare som skapar förutsättningar för den miljö som krävs för att lyckas med organisationens mål att uppnå business agility (Knaster & Leffingwell, 2020). Lean-agilt ledarskap är en av sju kärnkompetenser nödvändiga för att uppnå lyckas med SAFe och därmed uppnå sann business agility. Detta begrepp består av följande tre dimensioner:

- ***Lean-agilt mindset*** – Genom att ledare låter de lean-agila principerna genomsyra beslut, värderingar och allt arbete så skapar de en kultur som främjar detta beteende.
- ***Leda genom exempel*** – Att leda som ett gott föredöme skapar respekt och inspirerar andra.
- ***Förändringsledning*** – Förändring kräver ledarskap. Ledare ansvarar för att medarbetare förbereds och får de resurser som krävs för den agila transformationen.

2.7.1 Lean-agilt mindset

En viktig framgångsfaktor för den agila transformationen är att medarbetare tar sig an ett lean-agilt mindset, det räcker inte att organisationen praktiserar en agil metodologi menar Denning (2016) som pekar på att för att dra fördel av transformationen räcker det inte med att göra saker på ett agilt sätt utan att vara agil. Även Holbeche (2019) menar att förändring inte bara kan ske genom att agila verktyg och ceremonier (events) börjar användas utan det måste till en förändring på ett filosofiskt underliggande mänskligt plan.

Det engelska ordet mindset avser den lins som vårt undermedvetna ser, tolkar, kategoriserar och förenklar världen runt omkring oss genom (Knaster & Leffingwell, 2020). Som ledare påverkar det hur vi själv arbetar och interagerar med andra och det är grundat i vår bakgrund, utbildning och arbetslivserfarenhet, inte sällan i traditionella projektmetoder som vattenfallsmodellen och verksamheter organiserade i silos.

Ett lean-agilt mindset innebär att ledare är öppen för, andas och lever de koncept som Lean står för, representerat av House of Lean (figur 1), samt det Agila representerat i grunden av det agila manifestet. Har inte ledaren detta mindset krävs en öppenhet till att utvecklas mot detta, en förståelse för hur dennes tidigare syn på världen formats och en stark övertygelse att

det går att förändra sitt mindset (Knaster & Leffingwell, 2020). Ett förändrat mindset i organisationen präglad av agila värderingar är en nyckelfaktor för att lyckas med agil transformation (Pinton & Torres, 2020).

De lean-agila principerna (tabell 1) ska stå modell för och guida ledare att utveckla ett lean-agilt mindset som vägvisare för deras ledarskap och beslutsfattande (Knaster & Leffingwell, 2020). Lean-agila ledare bör luta sina beslut mot dessa principer i sitt dagliga arbete och ledarskap för att på bästa sätt bidra till att agilt transformera organisationen.

2.7.2 Leda genom exempel

Ledare måste föregå med gott exempel och det är deras beteende som formar organisationskulturen. Förändring i deras ledarskap gör att andra följer efter och det driver den agila transformation av organisationen (Knaster & Leffingwell, 2020).

Organisationers sätt att hantera information (figur 3) kan delas upp i patologisk (maktorienterad), byråkratisk (regelorienterad) och generativ (prestationsorienterad). Dessa sätt påverkar organisationskulturen vilken formar *”kommunikation, samarbete, innovation och problemlösning”* (Westrum, 2004, ii.23). Det är ledares förändrade beteende som driver transformationen från en traditionellt makt- och regelorienterad organisationskultur till en prestationsorienterad vilket är nödvändigt för ökad business agility som i sin tur leder till bättre resultat (Knaster & Leffingwell, 2020).

Patologisk *Maktorienterad*	**Byråkratisk** *Regelorienterad*	**Generativ** *Prestationsorienterad*
Låg nivå samverkan	Blygsam samverkan	Hög nivå samverkan
Budbärare beskylls	Budbärare ignoreras	Budbärare utbildas
Undandragande ansvarstagande	Visst ansvarstagande	Delat ansvarstagande
Samarbete hindras	Samarbete tolereras	Samarbete uppmuntras
Misstag fokuserar på syndabockar	Misstag fokuserar på rättvisa	Misstag leder till förbättring
Innovation krossas	Innovation skapar problem	Innovation implementeras

Figur 3. Westrums typologi över hur organisationer hanterar information (modifierad från Knaster och Leffingwell, 2020, avsnitt Leading by example).

Här följer de viktigaste beteendena ledare bör sträva mot för att genom sitt goda exempel leda organisationen mot en generativ, prestationsorienterad, organisationskultur som är en nyckelkomponent i den agila transformationen (Knaster & Leffingwell, 2020, avsnitt Leading by example):

- **Autenticitet** i det lean-agila ledarskapet står för att ledare beter sig etiskt korrekt vilket beskrivs med orden ärlighet, integritet och transparens.
- **Emotionell intelligens** avser hur ledare hanterar sina och andras känslor och empati där också social färdighet är en viktig komponent.
- **Livslångt lärande** är strävan om att alltid söka mer kunskap och visdom och att uppmuntra andra att göra detsamma.
- **Att få andra att växa** kräver att ledare uppmuntrar personer i sin omgivning att ta mer ansvar och känns sig trygg i beslutsfattande. Med detta kommer också insikten att fel och misstag ska ses som en möjlighet till förbättring och att det är bättre att testa och misslyckas än att inte försöka alls. För detta krävs ett ledarskap som ligger i linje med dessa värderingar.
- **Decentraliserat beslutsfattande** handlar om att beslut bör fattas där informationen finns och som ledare stödja detta. Individer och team behöver därför tilldelas det

mandat och få den utbildning som krävs för att kunna fatta beslut. För att snabbt kunna leverera värde krävs decentraliserat beslutsfattande.

I dagens uppkopplade värld smälter arbetslivet och det privata ihop alltmer (Coleman & Whitehurts, 2014). Medarbetare ser ofta varandras privatliv i sociala medier och de vet ofta vilka värderingar ledare har privat och om dessa inte korrelerar med hur personen är på arbetat blir det ett glapp i autenticiteten. För autenticitet blir det nödvändigt att som ledare vara sig själv även i sin yrkesroll och det gäller även känslomässigt vilket är positivt. Då alla människor är olika kommer även ledarskapet i många nyanser.

I motsats till organisationer med ett hierarkiskt styre kräver det agila ett decentraliserat styre, vilket kan innebära en stor förändring för en organisation, från ett ledarskap baserat på toppstyrning till ett baserat på decentraliserat samarbete (Pinton & Torres, 2020). Det har visat sig utmanande för organisationer i allmänhet att gå från ett hierarkiskt beslutsfattande till ett decentraliserat där beslut bör tas där informationen finns i respektive team för ökad effektivitet och produktivitet (Parker et al., 2015).

Övergången till ett mer decentraliserat beslutsfattande på teamnivå förknippas ofta med ökad risk och förflyttningen av beslutsmandat möts ofta med skepticism högre upp i organisationer. Argument som ofta lyfts fram från chefer för bibehållen hierarkisk beslutsordning är skenet av minskat risktagande och ökad effektivitet, men orsaken misstänks grundas i chefers ovilja att släppa kontroll och beslutsmandat (Parker et al., 2015). Alla beslut bör inte fattas decentraliserat, det gäller generellt strategiska beslut som sällan fattas, som har långtgående verkan och sträcker sig över en lång tid eller som tydligt sträcker sig utanför teamets kunskapsområde. De flesta beslut som ska fattas saknar dock större strategisk betydelse och kan fattas på plats av teamen där kunskapen finns (Knaster & Leffingwell, 2020).

Att alltid sträva mot ett decentraliserad beslutsfattandet är ingen garanti för en effektivare organisation. Ett exempel som visar på problematiken är Kainen et al. (2008) studie av Electronic Materials, en affärsgrupp i företaget Morton Electronic. Målsättningen för deras transformation från en hierarkisk struktur till en platt decentraliserad var ökad produktivitet och minska kostnader. För att kunna ta rätt beslut behövde teammedlemmar mer utbildning och brister i förändringsledningen skapade motstånd bland medarbetare med lågt engagemang som följd. Effekten blev längre ledtider för kunder och ökade kostnader som en följd av teamens minskade produktivitet (Kainen et al., 2008).

2.7.3 Förändringsledning

Centralt för ledarskapet är förändringsledning, att förbereda en organisation för förändring och guida den genom förändringsprocessen och att, om utmaningar med förändringarna uppstår, hjälpa till att lösa dessa (Kotter, 2012). Mer än 70 procent av organisationers initiativ till förändring misslyckas och det är starkt kopplat till motstånd till förändring och bristande förändringsledarskap som utgör den enskilt största orsaken till att ledare får lämna sina uppdrag (Davis, 2013).

En storskalig agil transformation innebär för en organisation stora förändringar i arbetssätt och i organisationskulturen (Knaster & Leffingwell, 2020). Ledarens roll i detta förändringsarbete är av yttersta vikt för att den ska lyckas och det räcker inte bara med att förändringsarbetet passivt stödjs utan det krävs ett starkt ledarskap i den agila transformationen. Detta görs genom att förbereda medarbetare på förändring med en tydlig vision som kommunicerar varför förändringen är viktig.

Ett starkt ledarskap är en framgångsfaktor i en förändring (Herold et al., 2008). Det är viktigt att engagera och motivera andra att bidra till förändring, och att det sker i en trygg miljö där

medarbetare vågar ta risker utan att misstag ses som något negativt. Detta ledarskap måste vara samordnat mellan avdelningar och uppifrån och ner (Knaster & Leffingwell, 2020).

Agil transformation kräver alltså förändringsledning och något som lyfts fram som en viktig framgångsfaktor är ambassadörer för transformationen, liksom att arbetet leds av ett team med hög kompetens dedikerad till arbetet med den agila transformationen som har representanter från alla olika delar av organisationen. Att engagera ledare som saknar historik i verksamheten sedan tidigare, kan underlätta transformationen. Externa agila coacher har ofta lättare att kunna se var insatser måste ske och deras råd tas ofta emot bättre då de uppfattas som mer neutrala (Dikert et al., 2016).

Högsta ledningen måste ta det största ansvaret för den agila transformationen, detta görs genom en tydlig strategi och genom att vara aktiv i förändringsledningen vilket minskar osäkerhet i organisationen (Dikert et al., 2016). På högsta ledningen ligger också ansvaret för att tillräckligt med ekonomiska resurser görs tillgängliga för själva transformationen vilket bland annat måste inkludera utbildningsresurser. En underfinansierad agil transformation skickar fel signaler till organisationen och är en källa för mindre förändringsmotiverade medarbetare. Sammantaget ökar detta chanserna för en framgångsrik agil transformation.

Kalenda et al. (2018) identifierar utmaningar och framgångsfaktorer som stora företag möter vid agil transformation. Brist på kunskap, coaching och träning uppges vara den vanligaste utmaningen och en annan är just förändringsmotstånd. Att införa agila metoder leder till förändringar för vissa chefsroller. En anledning till motståndet till förändring är att förskjutningen av ansvar gör att mellanchefer oroar sig för att de inte längre behövs.

Pitkänen (2015) har genomfört en fallstudie av agil transformation och lyfter i sin litteraturgenomgång förändringsledning som en framgångsfaktor. Att kommunicera målet med förändringar är ytterligare en. Paasivaara et al. (2018) finner utmaningar i

förändringsmotstånd och brist på agil träning och coachning. När de lean-agila principerna får gå före metoderna ökar förståelse för behovet av förändring och minskar motstånd mot den (Dikert et al., 2016). Stödet från högsta ledning, det exekutiva sponsorskapet, uppges vara en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik transformation och ses i flera studier som ett grundläggande krav (Kalenda et al., 2018).

Bland flera tillfrågade organisationer om vilka utmaningar de såg som de största vid en agil transformation uppgav 41% frånvaro av ledarskapsdeltagande och 40% undermåligt stöd från ledningen och det exekutiva sponsorskapet (Digital.ai, 2021).

3 Metod

Studien är en fallstudie med en kvalitativ och abduktiv ansats där datainsamlingen sker genom 13 intervjuer av personer som innehar ledarroller i det studerade fallet. Analysen av empirin är tematisk. Etiska överväganden och en kritisk metoddiskussion presenteras.

3.1 Undersökningsdesign och forskningsansats

Studien har ett utforskande drag och vill bidra med att utveckla ny eller fördjupad kunskap och har få undersökningsenheter vilket gör att en intensiv undersökningsdesign lämpar sig där en fallstudie ger möjlighet till en ingående beskrivning av verkligheten och går på djupet av det fenomen eller den händelse som studeras (Jacobsen, 2017). Då informationen som ska samlas in på förhand inte är klart definierad lämpar sig en öppen, kvalitativ ansats som tar sin utgångspunkt i upplevda erfarenheter hos människor i en specifik kontext. Med kvalitativ ansats avses den forskningsansats som innefattar flertalet kvalitativa metoder (Klingberg & Hallberg, 2021). Kvalitativa metoder intresserar sig för meningar och innebörder och ger en ökad beredskap för oväntade utfall (Jacobsen, 2017). Även om vissa tekniker, som till exempel intervjuer och observationer, vanligtvis kopplas till kvalitativ metod är det snarare studiens ambitioner och dess bidrag som är i fokus vid valet av denna metod (Alvehus, 2019). Kvalitativa intervjuer passar studiens syfte då den har en vilja att gå på djupet (Jacobsen, 2017).

Studiens empiri utgörs av människors utsagor och vår tolkning av dessa och därför finns en nära sammankoppling till hermeneutisk filosofi (Klingberg & Hallberg, 2021). Till skillnad mot att sträva efter ett resultat som visar det som är *sant* och hur något faktiskt *är*, avsåg studien visa olika förståelser av sanningen. Det går att förvänta sig olika beskrivningar beroende på vem frågan ställs till (Abrahamson Löfström & Rombach, 2020). Arbetet pendlar

mellan teoretisering och empirisk reflektion, abduktion, där båda delar bidrar till att uppnå syftet med arbetet.

3.1.1 Fallbeskrivning

Fallet som har studerats är utvecklingsverksamheten hos Skatteverket, en verksamheten som inkluderar all systemutveckling och förvaltning av IT/IS-system på myndigheten. Den innefattar även ett bredare perspektiv på systemutveckling som inkluderar viss tjänste- och verksamhetsutveckling varför fallet (utvecklingsverksamheten) benämns utan prefixen ”IT/IS”. Totalt har myndigheten 10 500 anställda varav utvecklingsverksamheten har ca 1400 utspridda på flera orter i Sverige där medlemmar i team och tåg kan finnas på olika platser. Myndigheten började till del införa ett gemensamt agilt arbetssätt med stöd av ramverket SAFe inom sin utvecklingsverksamhet år 2019. Tidigare arbetade de i stora projekt och endast några delar av organisationen arbetade agilt i fasta team. Sedan år 2020 bedrivs allt arbete inom utvecklingsverksamheten agilt (Skatteverket, 2019).

Byråkrati förknippas ofta med offentlig förvaltning och myndigheter har länge organiserats enligt byråkratiska principer. Den ideala byråkratiska organisationsformen innefattar bland annat regelstyrning, en hierarkisk struktur, regler för vem som utför olika arbetsuppgifter och ett beslutsfattande som utgår från ett gemensamt regelverk. Detta ideal återfinns inte i praktiken, i stället anpassas det byråkratiska till organisationers specifika kontext (Espersson, 2010).

Begreppet byråkrati inom offentlig förvaltning, till exempel myndigheter, innefattar en organisation med hierarkisk struktur, regelstyrning, specialisering av arbetsuppgifter och värden som skapar rättssäkerhet för medborgare (Espersson, 2010). En byråkratisk organisation klarar inte att *”hantera händelser som kräver snabba förändringar, eftersom byråkratier är utformade för hantering av stabila rutinartade uppgifter”* (Espersson, 2010,

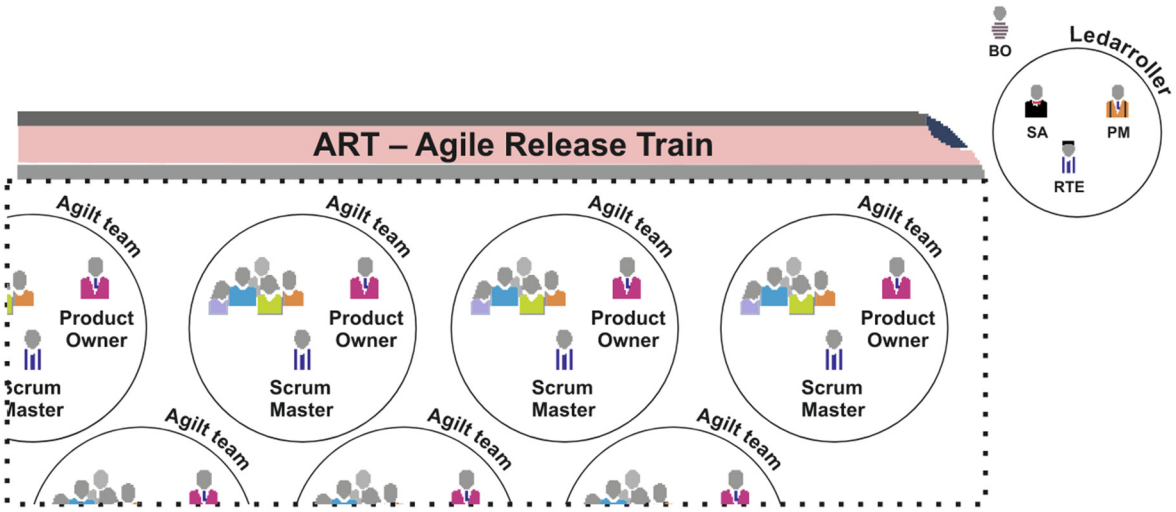
s.39) och passar mindre bra för komplexa och dynamiska processer och fasta rutiner är ogynnsamma i en föränderlig miljö (Berger, 2007).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval och genomförande

Individuella intervjuer som syftar till att få fram personers uppfattningar och synsätt på det undersökta fenomenet och vilken mening det tillskrivs har genomförts (Kvale, 1997). Val av intervjupersoner gjordes genom ett strategiskt urval efter identifiering av personer i organisationen som innehar de nyckelroller som kan ge ett ledarskapsperspektiv och bedöms kunna bidra till möjligheten att uppnå syftet med studien.

Det finns tre basnivåer i SAFe: portfolionivå, programnivå (även kallad tågnivå) och teamnivå, samt för riktigt stora organisationer finns även en extra värdeströmsnivå (Kalenda et al., 2018). Konfigurationen program- och teamnivå, benämns i SAFe för *essential* och de ledarroller som finns där är BO, PM, SA, RTE, PO och ScM (figur 4; Ebert & Paasivaara, 2017). För en beskrivning av respektive roll, se avsnittet *begrepp*.



Figur 4. Ledarroller på SAFe essential. Dels teamnivå, dels programnivå med ART (tåg) vilket är ett team av agila teams

Som en följd av att SAFe är omfattande och fallet är stort, begränsade vi urvalet av intervjupersoner till nyckelpersoner med ledarroller till essential. Även ledarroller inom LACE som har fördjupad kunskap om SAFe och den agila transformationen valdes (tabell 2).

Roll / område	**Längd** (min)	**Roll / område**	**Längd** (min)
RTE	55	BO	106
RTE	77	BO	58
RTE + ScM	87	BO	72
RTE + ScM	80	LACE	107
PO	99	LACE	64
SA	54	LACE	112
PM	78		

Tabell 2. Intervjupersonernas roll och längd på intervjuerna.

De flesta av de intervjuade är valda och tillfrågade med hjälp av våra handledare som arbetar inom organisationen och som har god kännedom om den. Vi identifierade utöver dessa ytterligare en nyckelroll som vi själva tog kontakt med.

Val av antal intervjuer har skett för att få en bred representation vilket bidrar till att vidga förståelsen och ge olika perspektiv på det studerade. En annan strävan har varit att uppnå mättnad där ytterligare intervjuer inte bidrar med särskilt mycket mer kunskap, där omkring 5 – 25 intervjuer är en riktlinje för en intervjuundersökning (Kvale, 1997) och slutligen genomförde vi 13 intervjuer vilket var något fler än vi initialt hade planerat för. Intervjuerna genomfördes på distans då intervjupersonerna är geografisk spridda och delvis arbetar hemifrån. De skedde i en ostörd, avskild miljö, antingen hemma eller på kontor. Vi båda deltog i samtliga intervjuer i syfte att få en gemensam bild och kunna fånga upp mer med de olika perspektiv vi har.

3.2.2 Strukturering, standardisering och intervjuguide

Det finns olika sätt att benämna intervjuformer där det är vanligt att prata om grad av strukturering. Ett annat sätt att beskriva intervjuer är deras grad av standardisering, alltså i vilken grad frågorna och intervjusituationen är likadan från en intervju till en annan. Begreppet strukturering i detta sammanhang ges olika betydelse i metodböcker enligt Trost (2010) vilket kan skapa differens kring dess innebörd. Dels kan det syfta till om frågorna är öppna (är ostrukturerade) eller har fasta svarsalternativ (är strukturerade). Dels kan det syfta till om intervjun eller frågeformuläret har en struktur, alltså om ämnet som ska diskuteras är tydligt avgränsat eller om det är mer öppet och möjligt att gå utanför tänkt ämne. Struktureringsgrad kan således syfta till frågornas detaljeringsgrad eller i vilken grad upplägget på intervjun är strukturerat (Trost, 2010).

Intervjuerna har i denna studie haft en hög grad av strukturering och vi syftar då på att intervjun som sådan har varit tydligt avgränsat till ett visst ämne och inte på själva frågorna som har varit öppna (utan fasta svarsalternativ). Intervjuerna har utgått från en intervjuguide som består av exempel på frågor inom det avgränsade ämnet. Utfallet varierar då beroende på intervjupersonernas olika perspektiv och erfarenheter (Kvale, 1997). Att intervjuerna genomförs med stöd av en intervjuguide bidrar till att säkerställa att fokus läggs på valt tema (Jacobsen, 2017). Intervjuerna har genomförts med låg grad av standardisering, det har funnits en flexibilitet kring frågornas ordningsföljd och deras formulering. Ordningsföljden påverkades av var vi hamnade efter inledningen och frågorna anpassades och var mer eller mindre detaljerade. Olika följdfrågor har ställts och störst fokus har lagts på det som intervjupersonen har tagit upp i sina svar. Samtliga delteman har berörts men inte alla exempelfrågor från intervjuguiden.

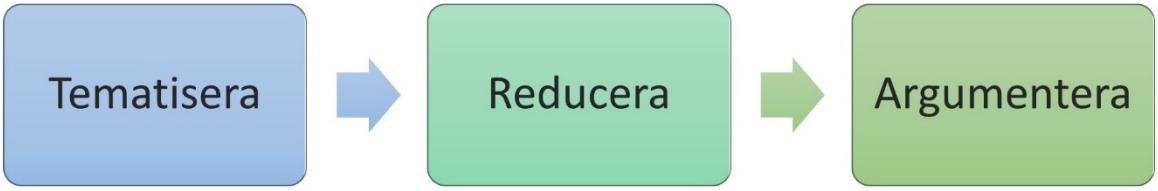
Intervjufrågorna är ställda så att de underlättar möjligheten att få svar på syftet utan att vara för specifika vilket skulle kunna hindra alternativa synsätt (Bryman, 2011). Det finns flera olika typer av frågor som är bra att använda sig av och som oftast ingår i en intervju. Till exempel kan sonderings- och uppföljningsfrågor ge mer detaljerade svar, utan att de kan sägas vara ledande (Bryman, 2011; Kvale 1997). Det viktiga är att frågorna ger ny, värdefull kunskap (Kvale, 1997). Valt ämne utgår från teorin och vi har ställt olika kategorier av frågor.

Två pilotintervjuer genomfördes, dels för att se hur intervjufrågorna fungerade, dels var det ett tillfälle för oss att få lite erfarenhet av intervjusituationen. På grund av det explorativa drag som studien har kan nya aspekter av det studerade fenomenet komma fram under intervjuerna (Kvale, 1997) vilket det också gjorde under pilotintervjuerna. Det framkom ytterligare ett område av intresse där vi såg ett behov av att fördjupa våra kunskaper inför fortsatta intervjuer. Till följd av det och eftersom vi ville öka flexibiliteten i intervjusituationen reviderade vi intervjuguiden. Frågor som berörde det nya området lades till och detaljeringsgraden på frågorna minskades.

3.3 Tematisk analys

Teorin är av lika stor vikt som empirin vid analysen (Alvehus, 2019) och båda delar används, som tidigare nämnt, för att kunna besvara syftet med arbetet. Intervjuerna spelades in och transkriberades, vilket blev den första delen av analysen. Transkribering kan göras på olika sätt och hur pass utförlig den bör vara beror till del på vald forskningsmetod (Abrahamson Löfström & Rombach, 2020). Vi valde att transkribera så att talspråket blev mer likt skriftspråk, till exempel genom att ta bort upprepningar eller fyllnadsord.

Analysen i detta arbete har varit tematisk och har präglats av syftet. Den tematiska analysmetoden (baserad på Ahrne & Svensson, 2011) består av tre delar: *tematisera*, *reducera* och *argumentera* (figur 5) och nedan presenteras de tre stegen närmare.

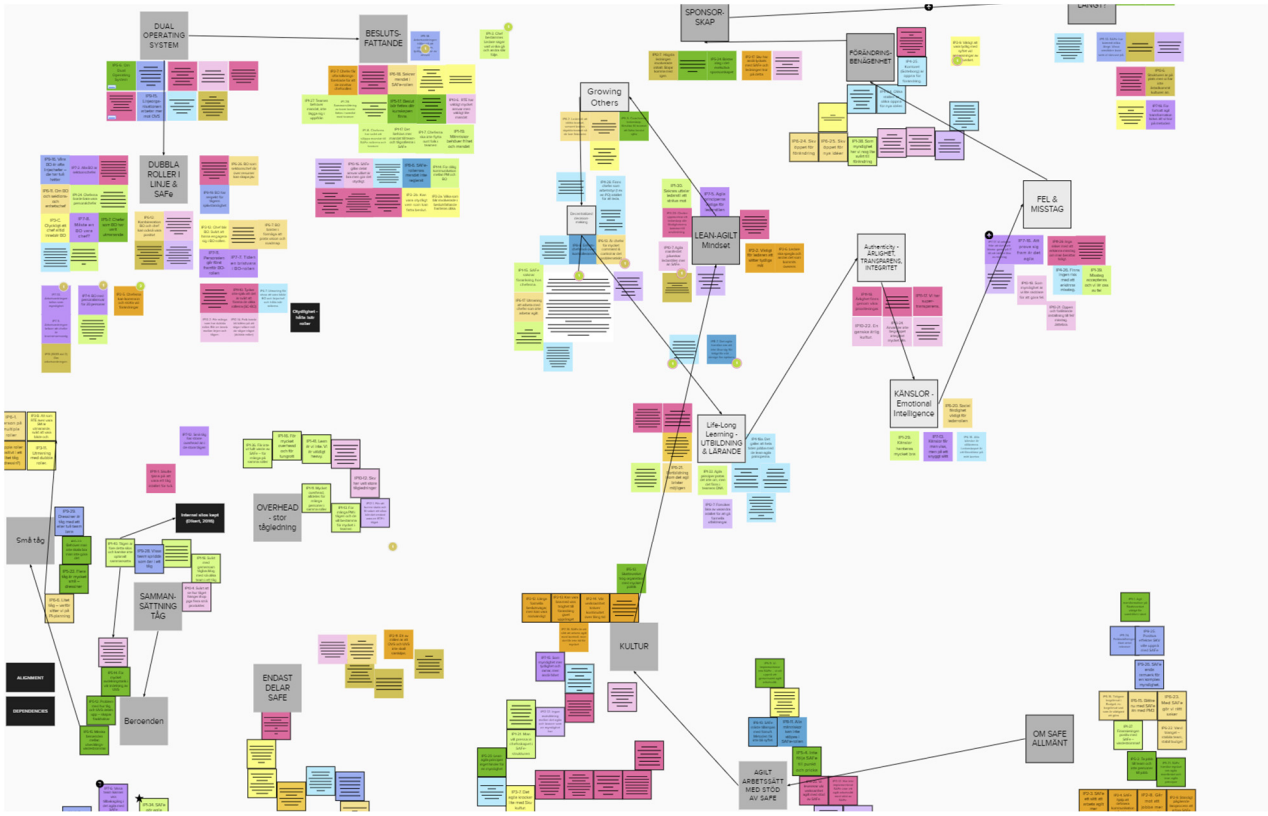


Figur 5. Analysmetodens tre steg.

Efter genomläsning består det första steget av att sortera, **tematisera**, utgående från teorin och vår förförståelse av den. Tematiseringen skapar överskådlighet och ordning och är ett aktivt arbete av forskaren. Detta blir det första utkastet av teman, en aktivitet som kan göras om, och det är inte nödvändigtvis den slutgiltiga sorteringen. I det andra steget **reduceras** det insamlade materialet och innehållet ger olika stort intresse kopplat till syftet. Det är omöjligt att presentera den insamlade empirin i sin helhet. För att kunna visa på det väsentliga, utan att göra avkall på komplexiteten och olika nyanser från empirin, behöver den reduceras – att välja och välja bort. Reduceringen sker med stöd i det ämne som studien fokuserar på och med stöd av teori och tidigare forskning, Målet är att skapa en god representation av materialet. I det sista steget ska **argument** läggas fram och analysen ska i slutändan stödja slutsatserna. Argumenten skapar självständighet i förhållande till tidigare studier och teorier och argumenteringen ska ske med stöd av empirin och skapa ett inlägg som bidrar med något nytt i jämförelse med tidigare forskning (Ahrne & Svensson, 2011).

Efter transkriberingen av intervjuerna skrev vi sammanfattande meningar på post-it-lappar (med en hänvisning till var texten i sin helhet gick att hitta). Lappar från samtliga intervjuer samlades på en plats där vi sedan grupperade dessa i olika teman, genom att se på likheter och olikheter i innehåll. Denna del av analysen gjordes om några gånger och lappar flyttades runt

(figur 6).



Figur 6. Ett illustrativt exempel på hur tematiseringen genomfördes med digitala post-it-lappar.

Vi gick tillbaka till transkriberingen eller inspelningen flera gånger. När vi var nöjda reducerade vi lapparna med hänsyn till syftet, vi valde och vi valde bort. De teman som slutligen valdes listas i tabell 3 och återkommer i vår analys och diskussion och sammanfattas i våra slutsatser.

Teman	
Storskaligt agilt ramverk	- Pragmatiskt förhållningssätt - Mindre agilt - Fast budget i team - Gränsdragning av det agila
Myndighetskontext	- Arbetsordning - Stor tågledning
Beroenden	- Dressiner – små tåg
Dubbla roller	- Beslutsfattande
Ledarskap	- Lean-agilt mindset - Utbildning och coaching - Förändringsledning och det exekutiva sponsorskapet

Tabell 3. De teman med underteman som slutligen valdes.

3.4 Etiska överväganden

En viktig aspekt vid forskning är att göra etiska överväganden. Det ska vara frivilligt att vara med i studien och deltagarna ska få ta del av tillräckligt med information för att kunna bedöma vad ett deltagande innebär. Anonymiteten hos deltagarna ska skyddas, det ska inte gå att lista ut vilka intervjupersonerna är då det kan få konsekvenser för dessa deltagares rätt till privatliv. Hur anonymiteten skyddas måste tydliggöras för deltagarna, för om det uppstår osäkerhet kring detta kommer möjligen inte deltagarna att känna sig bekväma att svara helt sanningsenligt eller vara lika öppna i sina svar, det kan finnas en rädsla för att uppgifterna kan läcka ut och få konsekvenser för den enskilde deltagaren (Jacobsen, 2017; Kvale 1997). Inför intervjuerna skickades information till de som skulle intervjuas om studiens syfte, anonymisering, ljudinspelning och att deltagande är frivilligt och går att avbryta. Även samtycke till att delta i studien och vår behandling av personuppgifter godkändes inför intervjun. Informationsblad om studien och undertecknade samtyckesformulär finns hos författarna av denna studie .

Ännu en aspekt att överväga vid en fallstudie är den distans som vi forskare har till det som undersökts. Om vi står för nära de som är med i studien riskerar resultaten att färgas av detta. Till den organisation där vi har utfört vår fallstudie finns ingen tidigare koppling till vare sig organisationen eller intervjupersonerna vilket talar för att vi kommer att kunna bibehålla distans och utföra fallstudien neutralt (Jacobsen, 2017). Innan denna studie påbörjades gick en av oss tredagarskursen *Leading SAFe,* där deltagarna får kunskap om ramverkets principer och arbetssätt, med efterföljande certifiering till *SAFe Agilist*.

Intervjupersonerna benämns med intervjualias i formatet IP-x och numreringen x motsvarar inte ordningen som intervjuerna genomfördes i. I vissa fall används inte intervjualias för att undvika risk för exponering och de roller som respektive intervjuperson har publiceras inte, i vissa fall benämns de som med sin roll eller tillhörande en viss nivå vilket vi inte bedömer exponerar deltagarnas identitet. Stor vikt har lagts på att inte ta med citat som direkt avslöjar deltagarnas roll eller ortsplacering vilket också skulle kunna röja anonymiteten.

Det är nödvändigt att redigera citaten som presenteras genom att göra talspråket mer likt skriftspråk och på så sätt öka läsbarheten (Ahrne & Svensson, 2011). Ibland behöver även ordningsföljden av orden ändras så att det går lätt att följa med i meningen. Ett annat syfte är att skydda anonymiteten så att uttryckssätt inte gör att identiteten hos de intervjuade går att avslöja (Holme & Solvang, 1997). Mindre redigeringar har gjorts som vi har bedömt inte ändrar det som har förmedlats med citatet.

Om organisationen för fallstudien ska benämnas vid namn ”Skatteverket” eller enbart som ”en svensk myndighet” är något som har övervägts. Här har dels aspekten kring deltagarnas anonymitet övervägts men bedömningen är att publiceringen av myndighetens namn inte ökar exponeringen av deltagarna. Att nämna myndigheten vid namn bedömde vi skulle bidra till läsarnas förståelse av fallet och undersökningen i stort, de flesta har någon erfarenhet av eller

kunskap om Skatteverket vilket talar för en namnpublicering. Det som fällde avgörandet i vårt övervägande var om vi ska ge en korrekt beskrivning av fallet är det oundvikligt att inte samtidigt ringa in vilken myndighet som fallet avser. Antalet svenska myndigheter som arbetar enligt ramverket SAFe med över 10 000 anställda och kontor över hela Sverige är få.

3.5 Metoddiskussion

Begrepp som validitet och reliabilitet är vanliga i diskussion om en uppsats kvalitet, där validitet avser om vi undersöker det vi faktiskt vill undersöka och reliabilitet om resultaten är tillförlitliga och mätningen går att upprepa (Alvehus, 2019). Inom kvalitativ forskning finns det kritiker som menar att dessa begrepp saknar relevans då de är nära sammankopplade med positivismen (Jacobsen, 2017) och eftersom forskaren har en aktiv del i det tolkningsarbete som görs (Alvehus, 2019). Det är dock viktigt att kritiskt undersöka studiens kvalitet och om det går att lita på dess resultat och dessa begrepp kan då vara ett stöd (Jacobsen, 2017).

I syfte att stärka studiens reliabilitet är transparens kring genomförandet av datainsamlingen viktig (Klingberg & Hallberg, 2021). Intervjuerna har spelats in i syfte att kunna kontrollera att dokumentationen som analysen baseras på är korrekt. Vid insamlingen av data bör det uppmärksammas att de som intervjuar eller observerar kan komma att påverka utfallet. I analysens första fas, tematisera, kan omkategorisering genomföras för att se om det förändrar utfallet, vilket kan tyda på sämre reliabilitet (Jacobsen, 2017). Vi har gjort om tematiseringen några gånger för att se om vi fick annat utfall, dels var och en för sig där vi sedan presenterade för varandra och jämförde, dels tillsammans där vi diskuterade och argumenterade.

Vid granskning av kvalitén är det även hjälpsamt att prata om intern respektive extern validitet. Om data som har samlats in i hög grad är korrekt återgivet och uppfattas som riktig har god intern validitet uppnåtts. Ett problem med intervjuer är att det som sägs inte

nödvändigtvis representerar verkligheten, vilken kan förskönas. Att säkerställa att det som sägs inte går att koppla till specifika individer kan möjliggöra respondenternas vilja att uttrycka både det som är negativt och positivt (Jacobsen, 2017).

Urval är en annan viktig aspekt för att säkerställa att de som intervjuas är representativa för det som ska undersökas och att vi har tillgång till dessa respondenter. Flera oberoende studieobjekt bör intervjuas och bör dessutom vara förstahandskällor (Jacobsen, 2017). De som har viss erfarenhet av att arbeta med det studien undersöker har varit av intresse vid urvalet. För att bekräfta att den dokumenterade empirin överensstämmer med det som har framkommit under intervjuerna har intervjupersonerna fått läsa resultatdelen efteråt för att kunna påtala eventuella sakfel (Jensen & Sandström, 2016) vilket ledde till justeringar av vissa missuppfattningar och tillägg av detaljer som vi tidigare förbisett. På ett tidigt stadium lärde vi känna delar av organisationen och upprättade värdefulla kontakter som var till hjälp med att identifiera nyckelpersoner. Vi fick även hjälp av våra två handledare på Skatteverket med detta. Att göra ett noggrant urval och ha en öppenhet med hur det går till ökar studiens validitet (Jacobsen, 2017). I valet av intervjupersoner togs hänsyn inte till vilken utvecklingsvärdeström, tåg, team eller kontor som ledarrollerna är knutna till. Detta kan ha påverkat resultatet då intervjupersonernas olika uppfattningar till del kan bero på vilken del av organisationen de kommer från. Vi har dock intervjuat personer från olika delar, för att få med alla hade vi behövt intervjua många fler. Nyckelpersoner med ledarroller utanför SAFe Essential hade också kunnat bredda vår förståelse för det studerade fallet.

Med extern validitet avses i vilken utsträckning studiens resultat går att föra över, generalisera, till en större population eller från en kontext till en annan. Att se över antal enheter och typ av urval är även av vikt för den externa validiteten (Jacobsen, 2017). Målet med urvalet är att det ska vara representativt för flera enheter. Fallstudien kritiseras ofta för att

det är svårt att göra empiriska generaliseringar, ett stort antal fallstudier skulle behöva genomföras i syfte att öka den möjligheten (Alvehus, 2019). Med ett hermeneutiskt perspektiv är dock frågan om resultatets generaliserbarhet alls är relevant (Klingberg & Hallberg, 2021). Vi övervägde att genomföra en flerfallsstudie men valde en enfallsstudie på grund av de begränsningarna i djupet en flerfallsstudie hade inneburit i detta fall. Denna studies interna validitet ges högre prioritet än den externa. Med hänsyn till den externa validiteten har valet av fall gjorts enligt kriterierna att välja en organisation som nyligen har påbörjat en storskalig agil transformation med stöd av ett storskaligt agilt ramverk.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras empirin från tretton intervjuer som har tematiserats och reducerats i flera iterationer. Resultatet presenteras i huvudsak disponerat enligt den teoretiska referensramen.

4.1 Agil transformation

En intervjuperson sammanfattar vad den agila transformation handlar om för Skatteverket:

> *Det är jätteviktigt att vi gör den här transformationen för samhället i stort. Vi vill vara det bästa Skatteverket för medborgarna som det är möjligt. Vi vill leverera så mycket värde som möjligt på kortast möjliga tid, och då tror jag ett agilt arbetssätt är att föredra i jämförelse att arbeta som med Vattenfallsmetoden som vi arbetade med tidigare och hade stora projekt. Eftersom omvärlden förändras i allt snabbare takt. Det handlar om att möta omvärldens förväntningar och leverera så mycket samhällsnytta som möjligt. (IP5)*

IP3 vill förtydliga att *"RUP är ingen traditionell vattenfallsmetod . . . den är också iterativ och inte i alla delar sekventiell".* Att just SAFe blev det storskaliga agila ramverk som valdes var för att det var då 2018/2019 – och är i än högre grad idag – det enda ramverket som i praktiken klarar av en stor komplex myndighet uppger en intervjuperson. En annan förklarar att en organisation i deras storlek måste ha tillgång till expertis lokalt och närhet till utbildning och att det endast är SAFe som har tillräckligt många konsulter.

En av intervjupersonerna berättar att syftet med införandet av ett gemensamt agilt arbetssätt med stöd av SAFe är snabbare leveranser, ökad produktivitet, ökad kvalitet och nöjdare medarbetare. Inte alla dessa effekter mäts men ökning i antalet releaser hos ett ART tas upp

som ett exempel där de gått från en gång per kvartal 2018 till att idag releasa flera gånger per vecka, ett typiskt mätetal som DevOps mäts på, dels kvalitet, dels snabba leveranser.

IP4 lyfter fram den officiella målformuleringen: *”Skatteverkets utvecklingsverksamhet arbetar agilt för att löpande leverera värde och att ha förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar i en alltmer komplex och föränderlig värld.”*

IP6 tycker det är bättre nu med SAFe än med Pm3 (den förvaltningsmodell som användes tidigare). Innan:

> *Arbetade vi Scrum, agilt i systemutveckling, men det var väldigt stelt vad som trattades ner och det var budgetstyrt och man satt där och väntade på vilken budget får jag, hur kommer mitt team att se ut nästa år och vad ska vi göra. Lite så styrt uppifrån på det sättet.*

Idag är vi mer agila och har större helhetsbild fortsätter IP6: *”Nu jobbar vi med det som är viktigt och vi gör rätt saker. Man kan styra om på ett annat sätt och det känns bara kul”* och berättar även att med SAFe görs rätt saker, men det innebär en annan styrningsmodell och till det krävs ett helt annat ledarskap som ska appliceras på det.

Den stora behållningen med SAFe är att värdeströmmarna alltid ska vara finansierade. De kostar vad de kostar beskriver IP1:

> *Vi frågar inte vad de kostar utan vi frågar vad det blir för värde ut i andra ändan. Att jämföra med att finansiera ett projekt och så tog finansieringen slut när vi var 95% klara och fick då inte ut något alls, det fungerade inte alls. Så värdeströmmarna är det absolut bästa och lysande idéen med SAFe, tidigare blev det bara fel.*

IP5 är av samma uppfattning och tycker det var ohållbart på det sätt arbetet bedrevs tidigare: *”Nyckelpersoner rycktes från projekt till projekt, de arbetade 10% i 10 olika projekt. Inte så mycket resursoptimering. Man tog personer till jobb och inte jobb till team som det är idag”*.

SAFe är ett sätt att arbeta agilt mer strukturerat och ramverket definierar kommunikation och bygger en grund för ansvar anser IP2 som också konstaterar att införa SAFe är en ständigt pågående läroprocess och Skatteverket är väldigt duktig på att jobba plandrivet men *”att gå från planer till att bli mer målinriktade och jobba mer med mål är en resa som vi gör och det tar tid”*.

IP8 är allmänt positiv: *”SAFe är en höjdare. Det är ett bra arbetssätt”* men beskriver även att det inte alltid fungerar: *”SAFe funkar när det funkar, men när det blir allvarliga problem så faller man tillbaka till linjeorganisationen och då är det GD som med sin beslutsdelegation kan fatta beslut. Beslutsordningen som styrs av dokument från gamla Pm3”*.

SAFe handlar mycket om det agila manifestet och lean-agila principer anser en intervjuperson. Team som redan var riktigt agila blir mindre agila när man skalar upp med SAFe uttrycker en intervjuperson med ledarroll i ett team, det blir mer ceremonier (events) och mer rapporter. IP7 bekräftar hur vissa team känner: *”De har fått ta några steg tillbaka. Vänta in alla andra i det här sättet att arbeta på och det upplevs som en pålaga med vissa av ceremonierna, varför ska vi göra det, det har fungerat tidigare?”*.

IP7 tror samtidigt att även dessa team på sikt kommer att se fördelarna då det blir mycket bättre samsyn kring prioriteringarna. IP1 tycker att det blivit för mycket overhead och att de borde få ut mer värde än vad de gör idag men uttrycker hopp: *”Det är naturligt att det känns så när man går från agilt team till att skala i SAFe men det ska efterhand bli bättre”*.

IP5 tycker inte att det är SAFe som införs: *”Många säger så, men jag har alltid sett det som att vi vill uppnå ett gemensamt agilt arbetssätt och till det har vi ramverket SAFe som stöd och vi plockar gobitarna ur det.”* och menar att det i början kan vara bra att följa ett ramverk, men det är en fara att inte själv fundera hur man gör på bästa sätt genom erfarenheter.

IP3 anser att SAFe som ramverk inte riktigt är anpassat för den svenska kulturen där vi tar ett stort eget ansvar: *”Det är lite mycket amerikaniserat med mycket kontrollpunkter och mycket statusrapporteringar”*.

Enligt IP9 har Skatteverket inte anpassat SAFe så mycket, utan har snarare detaljerat det mer för att passa organisationen men tar samtidigt upp ett exempel där de inte följer ramverket fullt ut:

> *Varje team ska uppskatta sin velocitet i storypoints hur mycket de kan hantera. SAFe ramverket ser gärna att man har en gemensam kalibrering av dessa storypoints, den delen har vi infört men det finns en tveksamhet att använda det utanför teamet. I team ok att använda, även lite i tåg, men mellan tåg finns en tvekan.*

IP8 ser SAFe som en samarbetsmodell, ett sätt att få många människor att jobba effektivt ihop men understryker att ett ramverk måste anpassas till organisationen och tillämpas med förnuft och det finns en risk att bli för renlärig: *”Man måste ge och ta lite. Metoden får inte bli syftet”*.

IP4 berättar att det i början uttalats att *”SAFe är ett ramverk vi håller i handen, det vi ska sikta på är gemensamt agilt arbetssätt”* och förklarar att det är lätt att drunkna i all information och att det kan vilseleda för att det är så pass stort. *”Man behöver balansera det pragmatiska med metodiken och renläran för att få det att gå ihop”(IP4).*

IP10 sammanfattar det flera lyfter upp: *”Det är ett ramverk, ingen bibel”.*

IP12 berättar också att Skatteverket idag uttrycker att de *”ska ha ett storskaligt agilt arbetssätt där vi tar stöd av SAFe”*. Principerna ska vara vägledande, ramverket och metoden är inte det viktiga och en viktig utmaning är att inte se ramverket som lösningen på alla problem utan något att utgå från. Även IP11 bekräftar också att de inte har infört SAFe utan snarare *”ett agilt arbetssätt med stöd av SAFe”.*

Det agila arbetssättet är bara infört i utvecklingsverksamheten kopplad till IT berättar en intervjuperson och förklarar att ”operations” som bland annat arbetar med nätverk och servrar inte arbetar enligt SAFe. Inte heller verksamhetsutvecklingen kör SAFe och det nämner några intervjupersoner som utmanande och frustrerande. För business agility måste de få ihop IT med verksamheten förklarar IP9: *”Vad gör man om man inte sitter i ett tåg. Vad gör man om man jobbar med verksamhetsutveckling som leder in till SAFe?”.*

Det agila arbetssättet påverkar omgivningen enligt IP4 som reflekterar kring gränsdragningen:

> *Var drar vi linjen mellan verksamhet och IT? Allt som är IT-initiativ ska in i portföljen med det som är innan då och det som är efter hur gör vi med det för att få ihop helheten? . . . men gapet mellan IT och verksamhet har blivit bättre, vi jobbar tightare ihop nu vilket är positivt.*

En intervjuperson anser att när inte alla kör SAFe blir det extra arbete för att få med alla intressenter. IP3 reflekterar så här: *”Jag kan inte riktigt se hur man skulle implementera SAFe rätt över. Man kanske ska jobba med att få alla inom IT och jobba enligt SAFe för det har man inte riktigt lyckats med”.*

En intervjuperson tycker att i stället för att söka gränserna för SAFe behöver samarbete sökas i stället och förklarar att när saker är otryggt i förändringen så söker man det trygga.

IP1 förklarar att tanken med tåg och värdeströmmar är att alla team är utrustade med de kompetenser som behövs för en gemensam tågbacklog men då de arbetar olika i teamen kan de egentligen inte göra varandras jobb, därför får de inte ut så mycket av det gemensamma tågceremonier (tågevents) eftersom de ändå inte kan dela varandras arbete:

> *Ändå lägger vi hur mycket tid och kraft som helst att prioritera på tågnivå när det ändå bara är enskilda team som har kompetensen. . . . Men sedan är väl tanken att man ska börja se värdet med att ha en PI-planning ihop, men i ett tåg där teamen inte har något gemensamt så sitter vi mest och planerar teamens individuella arbeten.*

En intervjuperson berättar att vissa team ifrågasätter om det är värt att sitta ihop och planera med andra team då de inte har något gemensamt. En annan intervjuperson förklarar detta med att Skatteverket har flertalet plottriga produkter och därför är det lite svårt att se hur tågen hänger ihop. En intervjuperson anser att Skatteverket inte riktigt fått till det hur de jobbar på portfolionivå i SAFe: *”Från början gjorde man bara om de gamla silo till tåg men det blir inte bättre för att man lägger dem ner och kallar det tåg. Det var sagt det skulle ändras senare men så har det inte blivit”.*

Även IP10 tror inte de gjorde helt rätt från början utan utgick från hur det var förr. De borde hittat de operativa värdeströmmarna och sen skapa utvecklingsvärdeströmmar efter det. IP5 reflekterar kring hur detta skapar beroenden: *”Det krävs en mognad för att organisera om de virtuella värdeströmmarna som går genom avdelningar. Idag är det för mycket avdelningstänk i vår indelning vilket gör att vi får beroenden mellan varandra”.*

Känner teamen inte till sin operativa värdeström eller stöttar flera skapar detta mycket utmaningar, det blir flaskhalsar då man inte har ägandeskapet för hela utvecklingskedjan, berättar IP5 och har liknande förklaring som andra intervjupersoner: *”Vi kanske delade in*

UVS och tågen lite väl snabbt. UVS bör minska på beroenden och bli mer autonoma. Bör omorganiseras med större penseldrag . . . Viktigt att göra organisationen medveten om problemet. Det krävs agilt ledarskap och agilt förhållningssätt".

En intervjuperson förklarar att det också finns tåg som bara består av ett eller två team och att dessa kallas för dressiner. Man bör inte skala det agila om man inte behöver:

> *Det måste finnas en vinning att hålla ihop team i ett tåg. Kanske är det bättre att ha flera dressiner. . . . Det finns en vinst att inte stoppa teamet i ett annat tåg, för annars skapar vi kanske en ö av värde i ett annat tåg och det är inte alltid optimalt. (IP5)*

I dessa små tåg med bara ett eller två team fyller inte arbetsuppgifterna i respektive ledarroll en heltidstjänst och samma person axlar därför multipla roller. En intervjuperson med dubbla roller upplever delar av detta som utmanade eftersom det är svårt att gör det som förväntas då fokus splittras mellan de två rollerna. Personen berättar att man till slut inte riktigt vet vilken hatt man har på sig och nästan sitter och ställer frågor till sig själv.

En annan intervjuperson upplever inte sina multipla roller på team- och programnivå särskilt problematiskt men förklarar att ceremonier (events) som PI-planering inte tjänar samma syfte, och att de inte känns lika meningsfulla, när de bara är ett team i sin dressin jämfört med större tåg med många team.

Att ha samma tågstruktur även i dressiner underlättar kontakt med övriga, och ett annat argument är att personer som deltar och håller i ceremonier som PI-planering lär sig ramverket vilket är positivt, berättar en av de intervjuade.

4.1.1 Organisationskultur

IP7 tycker inte att kulturen skiljer sig så mycket mot det privata, men understryker att *”vi är en myndighet och det är en seriös verksamhet och vi kan inte lattja runt för mycket”*. En annan intervjuperson beskriver Skatteverket som en *”trög organisation”* där det är väldigt mycket politik vilket hindrar arbetet till viss del. IP12 är av liknande uppfattning men ser det positiva i detta och anser att det tar väldigt lång tid hos dem och att de lär sig att arbeta med det, men att organisationen inte går att jämföra med vilken verksamhet som helst och att det är bra med en viss tröghet: *”Vi måste upprätthålla kontinuitet och måste bevara data i tusen år. Varje förändring vi gör kan ge avtryck för all framtid” (IP12).*

En intervjuperson reflekterar över att produktionsansvaret hamnar högt i organisationen och att det är en utmanande förutsättning jämfört med ett kommersiellt företag som inte har samhällsviktiga system som inte kan prioriteras bort. IP12 anser att en av de största utmaningarna är den formella arbetsordningen och forum för beslutsfattande som finns trots att personer där inte alltid kan fatta detaljbeslut: *”Det är en balans att gå från det helt planstyrda till det helt agila. Det har funnits en tendens att svänga tillbaka från det agila till det planstyrda men kanske har det svängt tillbaka för mycket”.*

Arbetsordningen talar om vem som ansvarar för vad i linjeorganisationen förklarar IP4 som upplever *”att man gömmer sig bakom arbetsordningen”* och att det borde gå att ändra på arbetsordningen om viljan verkligen finns, men misstänker att det kan finnas en motvilja att släppa ifrån sig en maktposition.

Även IP1 upplever det på ett liknande sätt och menar att cheferna säger att det finns lagar och regler och att det behöver rapporteras uppåt mot regeringen och att det är därför som SAFe är en virtuell organisation och fortsätter: *”Men jag ser det mest som undanflykter. Jag tycker vi fortfarande kan uppfylla regeringskrav och ändå jobba SAFe. Men då hade det kanske inte*

varit lika många chefer, det tycker inte cheferna förstås". IP1 känner det också som att organisationen *"vill pressa in chefandet även i SAFe-strukturen"* men förklarar att poängen är att det inte finns några chefsroller i SAFe utan det handlar mer om mandat och bemyndigande och teamen är självbestämmande. En intervjuperson pekar på att det blir ett problem när arbetsordningen blir ledande för hur arbetet bedrivs.

Två intervjupersoner uttrycker att de inte upplever några hinder i det kulturella på myndigheten kopplade till de lean-agila principerna. IP12 är av samma åsikt men nyanserar bilden genom att förklara att det inte bara är Skatteverket som har lagar och regler och en omvärld att förhålla sig till utan att det gäller alla organisationer: *"Debatten om lagtvingande får för stort utrymme. Vi har vissa krav kring dokumentation men det är inga konstigheter"*.

IP3 tycker att det agila manifestet krockar lite med kulturen på Skatteverket som gärna skapar arbetsgrupper och saker bara för att det ska finnas och det är mycket dokumentationskrav vilket hänger ihop med att det är en myndighet: *"Manifestet säger inte att man inte ska ha någon dokumentation men det är ändå hellre fungerande systemen än omfattande dokumentation, så att den kan krocka lite grann"*.

För IP11 har det handlat om att införa ett agilt arbetssätt för att bättre leverera värde till kund ur ett helhetsperspektiv framför att införa ett ramverk. Det handlar om ett stå för ett lean-agilt ledarskap och en sådan kultur men när det kommer till den kulturella förändringen i ledarskapet har de inte kommit särskilt långt, både inom den agila organisationen och ovanför den agila organisationen, i den strategiska ledningen:

> *Det finns en tröghet, ett organisatoriskt minne som lever kvar som gör att organisationen gör det som man alltid har gjort. Vissa saker gör man som man alltid har gjort, det finns en stark kultur som bor i väggarna. Det är det jag menar att vi inte har kommit särskilt långt med. (IP11)*

IP11 förklarar vidare att den ansvarsutkrävande känslan är stark och att det behöver finnas tydligt mandat för att fatta myndighetsbeslut och att detta är något som kan krocka med de lean-agila principerna: *”Styrsystemen som har funnits i Sverige och normgivningsmakten präglar komplexiteten på myndigheten”.*

IP10 tycker att de kommit en bra bit med den agila transformationen men att det finns en hel del kvar att göra med ledarskapet och kulturen som varken är särskilt lean eller agil: *”Vi har otroligt mycket möten. Mötestungt. Det tar ganska lång tid att få igenom någonting. Flera möten behövs. Det ska förankras och folk är upptagna”.*

”Agila är vi. Lean är vi inte” uttrycker IP1.

IP12 upplever att de har bromsat in det agila och säger: *”SAFe är ett sätt att arbeta agilt under kontrollerade former men det kan tendera att svänga tillbaka mot planstyrning också”*.

En intervjuperson tycker det blivit för tungrott med alldeles för många personer i samma ledarroller på tågnivå:

> *Det är mycket overhead i vårt tåg. Så många som inte gör något som bara sitter i möten hela dagarna. De är jättemånga. Hade dessa personer inte funnits hade det inte varit någon som helst skillnad för vår värdeleverans, vi hade kanske levererat ännu mer. Vi är hur många PM och BO som helst, många RTE och ingen vet vad de gör och ingen kommunicerar med teamen och rollerna blir bara fler och fler. IP1*

Skatteverket har generellt stora tågledningar jämfört med andra organisationer förklarar en intervjuperson med insikt i hur SAFe används i några andra stora organisationer och förklarar: *”Eftersom vi har stora tågledningar är det så många som ska vara med. Positivt att många är*

intresserade av vårt tåg och vill vara med och påverka. Samtidigt är det en politisk gegga att alla ska vara med" (IP10).

En annan intervjuperson tror att stora tågledningarna begränsar värdet med SAFe:

> *Framför allt inte som jag tror att ett vinstdrivande företag skulle få, för det känns som det inte finns någon kontroll på att det finns fyra av den rollen och fem av den sorten, kostar det vad de smakar, det hade man nog frågat sig i ett vinstdrivande företag. Det känns ibland som att skattekistan är bottenlös här. IP1*

Det är inte alla tågledningar som ser ut så. En intervjuperson uttrycker sig så här:

> *När man vill skala upp och få fart i stora organisationer så är det farligt att tänka att vi ska ha en central funktion som är stark och så blir den en flaskhals. . . . Man ska tänka tvärtom, man ska inte förstärka upp det smala utan i stället distribuera ut det så att det inte behöver gå genom flaskhalsen. Det är enda sättet att skala det och få saker att växa och inte bli tröga. Det finns en poäng i att det bara är en RTE. Det finns de tåg som har flera men man bör bara vara en. IP12*

En av de intervjuade påpekar att begreppet tågledning är omtvistat då ett ART inte har någon uttalad "ledning" utan består av ett team av teams. Risken med användningen av begreppet är att det felaktigt sätter en chefsprägel på rollerna. Samma intervjuperson anser också att synen på teamen som SAFe-kartan placerar längst ner snarare borde vara "i mitten" där andra delar inte är "ovanför" utan snarare "utanför".

4.2 Verksamhetsmodellen dual operating system

Merparten av de intervjuade lyfter upp utmaningar som följer med ett system som innefattar både hierarkin (linjeorganisationen) och nätverket genom SAFe: *”Dual operating system har vi fått jobba mycket med”* (IP9). En utmaning som nämns är brist på förståelse för hur de två systemen hänger ihop, vad som ska göras var, och att dialogen behöver bli bättre. En av de intervjuade beskriver att de två systemen har olika ansvarsområden: *”Båda delarna är bra för sig men när vi ska utveckla något så behöver vi jobba tillsammans. Linjen är bra och organiserad för att utföra vår verksamhet. Utvecklingsverksamheten är organiserad utifrån att driva förändring. De behöver mötas”* (IP13).

Flera av de intervjuade berättar om hur förhållandet mellan de två systemen fungerar och att det är genom kommunikation och dialog som de olika perspektiven behöver mötas för att fungera tillsammans och att det finns ett behov av att hitta samarbetsformerna. Det behöver finnas forum för att kunna samlas kring gemensamma frågor och hantera de utmaningar som kan uppstå och på så sätt nå det bästa utfallet. IP4 uttrycker det som att*: ”Det bästa är om man kan hitta en väg tillsammans i stället för att tala om i en ansvarsmatris vad som gäller.”*

Till exempel nyttjas kompetensforum för att tillsammans se till att tåget har rätt kompetens och ge förutsättningen att kunna leverera. En intervjuperson nämner att vissa aspekter av vardagen ibland hade underlättats om strukturen enligt SAFe hade överensstämt med linjestrukturen men menar samtidigt att det då hade varit meningslöst att ha SAFe: ”*Då hade vi bara kunnat arbeta agilt i linjeorganisationen*” och teamen hade inte varit lika självgående (IP11).

Vissa delar (verksamheter) upplevs bättre på att mötas och arbeta nära tillsammans jämfört med andra, särskilt där verksamheten till större del är integrerad i utvecklingen, och det upplevs dessutom vara svårare att arbeta nära tillsammans i stora avdelningar eller där det

arbetas med många olika uppdrag. Några intervjupersoner upplever att kommunikation i dual operating system fungerar bra idag och andra säger att kommunikationen behöver förbättras.

Det som över lag lyfts upp mest under intervjuerna är att BO i nätverket även är chef i hierarkin (oftast sektionschef). Det finns många chefer i organisationen och det finns chefer som inte är BO men är du BO är du även chef. En intervjuperson berättar att BO-rollen följer med då ansvaret för en viss verksamheten finns enligt linjeorganisationen. Flera av de intervjuade frågar sig om det alltid behöver vara så att en BO även behöver vara chef: *”Jag tror inte att en BO behöver vara chef, det kan i stället vara någon som brinner för ett visst område”* (IP4).

Brist på tid eller brist på förståelse för sitt uppdrag och engagemang lyfts som något problematiskt med att inneha dubbla roller. Några chefer upplevs, eller upplever sig, för upptagna med chefskapet och personalansvaret för att hinna med BO-rollen fullt ut: *”Den tiden finns inte. Som chef ingår så många andra arbetsuppgifter”* (IP7) och en berättar att huvudfokuset är personalen som går först. En idé som lyfts är att personer som har kompetensen men framför allt tiden för att hinna engagera sig i rollen som BO bör tillsättas och att det inte behöver vara en chef. Som det ser ut nu saknas ibland tid att rita upp, och förståelsen för hur en BO kan arbeta med, vision och roadmap och BO får försöka hinna med det som måste göras i rollen så gott det går.

Tanken med att ha dubbla roller, som BO och chef, är att skapa kopplingen mellan linjeorganisationen och utvecklingsverksamheten. Det är dock inte alltid så att den som är BO och chef har koppling till den verksamheten vilket ibland skaver. *”Det är något vi framöver borde se över”* (IP13). Någon uttrycker det som att *”BO är de tidigare linjecheferna som är personalchefer och som inte äger någon ’business’ alls”* (IP1) och menar att organisationen

borde se över vilka som är BO och tillse att det är några som kan verksamhetsbakgrunden. *”Cheferna borde lägga mer energi på personalchefskapet”* (IP1).

En annan beskriver det som att nätverksorganisation har lagts ovanpå den befintliga utan att mindsetet har förändrats. En intervjuperson ser ingen motsättning mellan rollerna och tycker att det finns en fungerande dialog inom sitt tåg och en annan säger att en BO antagligen inte behöver vara chef men att en risk i så fall är att *”man tappar ett tydligt ben, som chef får man inte riktigt koll, och för att driva något framåt i organisationen så behöver man vara med i tåget. Vilket är i rollen som BO”* (IP7).

En fördel som nämns med att vara både linjechef och BO, är att chefsrollen ger fler mandat vilket gör det lättare att få stöd på ett annat sätt: *”Det kan vara en sektionschef som är helt fantastiskt som BO…och om den personen då har chefsmandat så är det jättebra för då kan man peka med hela handen och få igenom saker och ting”* (IP6). En annan fördel är att det finns fler roller, ”nivåer”, som indirekt blir representerade i olika forum där något har fångats upp i den andra rollen som kan vara värt att ta med i beaktande.

Det kan dock, enligt några av de intervjuade, vara otydligt i vilken roll någon fattar beslut och i vilken roll något sägs: *”Det är inte alltid lätt att förstå från vilken roll någon pratar, säger du detta som sektionschef eller som BO?”* (IP10).

En intervjuperson reflekterar över att de olika rollerna påverkar andras uppfattning av det som sägs och uttrycker bland annat att när något sägs *” kan det uppfattas både utifrån rollen som personalansvarig chef och rollen som BO. Det behöver man vara medveten om”* och säger även att *”det är nyttigt och viktigt att fundera i de här olika perspektiven” (IP11).*

Detta är något som även lyfts upp av en annan intervjuperson: *”Det borde inte spela någon roll när någon som har dubbla roller säger något, men om ens chef ogillar något väger det tyngre än om det är en neutral person”* (IP10).

Det kan vara mer eller mindre utmanande att som chef och BO låta bli att detaljstyra sådant som man kanske är van vid sen tidigare. En person upplever att cheferna har svårt att släppa kontrollen och fortfarande har ett behov av att rapportera i linjen som tidigare vilket skapar dubbelarbete och en annan berättar att:

> *En fara är om BO börjar peta i detaljer. . . . Vi har det inte så men jag vet att det finns andra ställen där man har hamnat lite i det. Då kan man nog få en konflikt mellan BO och chef”. (IP12)*

En annan säger att det finns en vilja hos många av de som både är chef och BO att respektera tågen och att det finns ett stort förtroende för tågens uppdrag och uttrycker: *”Som chef för teammedlemmar kan en linjechef inte säga vad de ska göra i teamen, men deras kompetensutveckling däremot ligger på chefen”* (IP9).

Att som chef med personalansvar vara mån om sina medarbetares behov och att samtidigt låta PM få leda dessa medarbetare kan upplevas som en utmaning, att inte gå runt PM för att medarbetarna har behovet att höra vad deras chef tycker.

Som chef är man resursägare, vilket som tidigare nämnt kan vara en fördel. Det har även kommit upp att det kan skapa en intressekonflikt då BO, i sin roll som chef sitter på personalresurser, kan ändra sammansättningen i team för att säkra sina team och sitt tåg. IP5 uttrycker sig så här:

> *Vi har satt chefer som BO i tågen, på gott och ont…det har varit svårt och en utmaning att få dual operating system att fungera bra, men vi börjar vara på rätt väg. Vi är på gång och har skapat en hel del stöd för detta.*

En intervjuperson förtydligar att chef/BO-rollen skiljer sig åt beroende på om det är en chef/BO från operativa verksamheten (mottagaren av det som utvecklas), från tjänsteutvecklingen (koordinerar utvecklingsinsatsen) eller från IT-sidan (resursägare enligt SAFe).

4.3 Lean-agilt ledarskap

4.3.1 Lean-agilt mindset

De lean-agila principerna är viktiga för ledarstilen uttrycker en intervjuperson. Det tycker även en annan som anser att principerna är närvarande åtminstone i deras tåg men att det ser olika ut i organisationen. I ett annat ART anser en intervjuperson att det agila manifestet påverkar ledarstilen mer än vad SAFe gör.

En av intervjupersonerna tycker att det saknas en uttalad ledarstil att sträva mot. En annan berättar att det från chefshåll uppmuntras ett ledarskap där en ledares styrka och färdigheter ska användas och att ett lean-agilt ledarskap innebär att arbeta aktivt med retrospektiv, att förbättra processer. Det är viktigt att ledaren sätter tydliga mål och ska spegla och andas det som avtalats uttrycker en tredje intervjuperson.

IP13 uttrycker det på följande sätt:

> *Det finns olika uppfattningar om vad det lean-agila principerna innebär, betyder olika för olika personer, vilket gör det svårt att säga hur väl de är integrerade. På min enhet arbetar vi med principerna. Ju längre ner vi kommer i tågstrukturen, så fungerar det väl.*

4.3.2 Leda genom exempel

4.3.2.1 Autenticitet

Vi är en ganska ärlig kultur konstaterar IP10 och fortsätter: *”Vi är ärliga på vad, vad vi ska jobba med men hur och när behöver förbättras”*. IP10 berättar att begreppet integritet inte används men däremot transparens som oftast misstolkas:

> *Att man är öppen och informationen finns tillgänglig är transparens men det betyder inte att alla måste se allt. Fråga om du vill veta något. Bara för att allt inte visas upp betyder det inte att det inte är transparent.*

Ärlighet finns genom att de öppet prioriterar bort saker de inte hinner med och inte lastar våra utvecklingsvärdeströmmar säger IP11 och kopplar integritet till att vara statsanställd: *”Det är ingjutet i blodet”* och anser organisationen vara mycket transparent: *”Hela planeringen, backlog, finns ju i vårt system och är tillgängligt för alla. Det älskar jag”*.

IP11 har också några konkreta exempel på att leda genom exempel:

> *Vi har arbetat på distans i två år. Jag ser till att vara på plats för att vara ett gott exempel och få fler att komma tillbaka till kontoret. Jag ser till att själv ta ut min flex för att kunna säga åt medarbetare att ta ut sin.*

4.3.2.2 Emotionell intelligens

Känslor hanteras mycket bra beskriver IP1 och fortsätter:

> *Det finns en stor lyhördhet och folk är väldigt omtänksamma och känslor tillåts och det är ganska mycket skämt men det är aldrig skämt på någons bekostnad. Man kan vara upprörd och visa känslor men folk är lyhörda och måna om varandra.*

Det är högt i tak för känslor. Man får uttrycka det man vill men man ska också ha ett schysst bemötande. Teamen blir små kompisgäng och de brukar ventilera känslor på sina retrospektiv beskriver en intervjuperson. Social färdighet är viktigt för ledarrollen konstaterar IP6.

IP4 upplever ett ledarskap där alla känslor är välkomna: *”Det är öppet. Man stoppar inte undan något på mitt kontor”* och förklarar att de löser situationer direkt vilket upplevs som en styrka: *”Jag vill lyfta upp ledarskapet som är ett föredöme på mitt kontor”*.

4.3.2.3 Livslångt lärande

Flera intervjupersoner uttrycker att fortbildning inom det agila möjligen brister. IP1 uttrycker sig enligt följande: *”Agila principer pratas det inte om, men det finns i teamens DNA”*.

IP11 är av åsikten att LACE, agila coacher med stöd av RTE tillhandahåller bra omfattning på utbildning inom ramverket SAFe, men mindre bra vad de vill i det agila arbetssättet. Detta är ett gemensamt ansvar för deras utveckling men ”*tidsmässigt finns det inget utrymme att utvecklas, åtminstone de senaste två åren, på grund av många måsten och krav. Många gånger försöker vi bara hinna klart” (IP11)*.

En intervjuperson med ledarroll i ett ART uttrycker att de där försöker lära av varandra i stället för att gå formella utbildningar. En annan intervjuperson beskriver att det hela tiden behöver jobbas med de lean-agila principerna och att det finns flera initiativ i organisationen och nämner exempelvis olika utbildningar, forum, s.k. CoP:ar och demos som LACE håller regelbundet.

4.3.2.4 Att få andra att växa

Det handlar om ett coachande ledarskap konstaterar en intervjuperson. En annan intervjuperson har en ledarstil som innebär att stötta teamet, att skydda teamet så att de kan fokusera men konstaterar att utmaningen är att inte själv peta utan att låta individen själv

reflektera. Övergången från en traditionell projektledarroll till coachande ledarstil har varit en utmaning berättar en tredje intervjuperson.

Något annat som lyfts upp av flera intervjupersoner är utmaning att arbeta med andra som saknar ett agilt ledarskap, särskilt chefer, och att förankringen av SAFe hos chefer har halkat efter. IP12 tycker att det bland chefer på tågnivå fungerar bra: *”De flesta som har rollen chef har gjort en bra resa till att också vara ledare . . . vi har jobbat en del med lean-agilt ledarskap bland våra chefer”*

Vissa chefer har haft ett coachande ledarskap redan innan införandet av det gemensamma agila arbetssättet påbörjades, men för andra är det långt kvar och det finns chefer som arbetsstyr i stället för att leda och det saknas tillitsbaserat ledarskap från högre ort uttrycker en intervjuperson. IP8 benämner enhetschefsnivån som *”överkontrollerande”*. Är chefer för mycket *”command and control”* är det problematiskt konstaterar IP6.

En intervjuperson tror att det som myndighet finns en inbyggd rädsla i organisationen att göra misstag men att det ändå är en öppen och förlåtande inställning till misstag. Två andra intervjupersonerna reflekterar över att organisationen på den här punkten har förändrat sig till det bättre. *”Tidigare har det varit ett blame-game”* på IT säger IP7 men anser att de har förändrat sig till att lära av misstag och att det agila handlar om att prova sig fram. Bara om det är allvarligare fel kan fokus hamna på vem som gjort felet men generellt ligger fokus på att rätta till fel och lära av misstag, åtminstone om man erkänner sina misstag och berättar tidigt konstaterar en intervjuperson med ledarroll i ett ART. Även på teamnivå upplevs det inte heller som några risker med att erkänna misstag.

4.3.2.5 Decentraliserat beslutsfattande

Det gäller att få teamet att fatta beslut själv berättar en intervjuperson. En annan beskriver en otydlighet kring vem som kan fatta beslut: *”SAFe gillar delat ansvar vilket är fantastiskt men det gör det också otydligt . . . det får inte bli att alla sitter och tittar på varandra”* (IP10).

Beslutsfattande sker *”lite krampaktigt, det kan vara att ingen riktigt vågar sätta ner foten och besluta”* (IP3). Det är olika vilka som involveras i olika typer av beslut och några önskar att teamet till större del (eller fullt ut) blev involverade i det som tydligt påverkar det, som till exempel dess sammansättning. IP3 och IP1 ger uttryck för detta: *”Det kan hanteras väldigt olika, vilka som blir involverade i beslutet. För en del i teamet eller tåget kan det nästan uppfattas som att det har bestämts någon annanstans”* (IP3) och *”...plötsligt får man veta en dag att de ska göra om teamen eller tåget. . . . Det har inte varit bra. . . . Teamen måste själva få bestämma hur de ska organisera sig”* (IP1).

Några nämner att LACE har tagit fram dialogmaterial i syfte att försöka stötta inom olika frågor: *”Vi måste hitta dialogerna, vi måste hitta samarbetsformerna. Det är inte så svart och vitt som vi är vana vid” (IP4).* Ett sätt att hantera gemensamma frågor, som rör tåg eller team och individer, är i forum där personalansvariga chefer och till exempel RTE kan mötas då det kan vara otydligt *”vem som springer på vilken boll. Man kan missa bollar eller så är det några som slåss om bollen”* (IP11). Beslutsfattande är enligt IP11 *”ett av de områdena som skaver ganska mycket där vi försöker hitta vad som är rätt arbetssätt. . . . Det är ett komplicerat område och det blir magi när det funkar bra. Det fungerar bättre och sämre på olika ställen.”*

Upplevelsen att det fungerar olika bra på sina håll förstärks av andra: *”I vissa tåg fattas mycket av besluten där kunskapen finns men andra tåg har inte kommit lika långt”* (IP5). *”Målsättningen för oss är att teamen ska vara trygga, veta vart vi ska, veta förutsättningarna*

och veta ramarna för att kunna fatta så många beslut som möjligt i teamet" berättar IP12 och påpekar att de behöver jobba med att förtydliga dessa ramar så att folk blir trygga i vilka beslut som kan fattas själv respektive fattas av en chef. Vissa beslut kan en chef i linjeorganisationen behöva fatta men flera andra beslut kan delegeras till teamen, så att *"decentraliserat beslutsfattande sker där kompetensen finns, hos kodare, testare eller team som helhet"* (IP5). En intervjuperson upplever att det är positivt att ramverket SAFe i teorin stöttar ledarskapet men att den svåraste omställningen har varit för cheferna att släppa ifrån sig mandat som borde ligga hos team- och tågrollerna när det kommer till värdeleveransen och menar att om människor trivs kommer de att leverera. Att de trivs om de får mandat och frihet att bestämma.

Tre av de intervjuade menar att fler beslut skulle kunna fattas i teamen men att tillit uppifrån saknas för att låta teamen fatta dessa. En berättar att det ibland finns för mycket centralisering i beslutsfattande där beslut i onödan fattas utanför teamen eller till och med tågen och reflekterar över om det kan vara lite av den gamla kulturen som påverkar: *"Indirekt så litar man inte riktigt på den kompetens och de beslut som fattas där sakerna ska användas"* (IP3). Att det troligtvis är så att fler beslut skulle kunna fattas närmare teamen där kompetensen finns, tror också en av de intervjuade som även är chef. Intervjupersonen berättar att det finns en förankringskultur som kan sträcka sig hela vägen i linjeorganisationen och som kan höra samman med att organisationen är en myndighet med ett förtroende som är viktigt att förvalta. Personen ger exempel på frågor som kan få stor påverkan på förtroendet för myndigheten och där linjeorganisationen behöver involveras då frågorna behöver eskaleras även om kompetensen finns längre ner.

IP1 tycker att det borde vara max en person i rollen som PM men att de nu är så många i flera tåg och att alla PM bestämmer för mycket utan att riktigt veta vad som görs i teamet: *”Nu har tågledningen tagit sig alltför mycket mandat att bestämma”.*

Det är viktigt att i så stor utsträckning som möjligt förlita sig på medarbetarna i tåget som har kompetensen förklarar IP11 och tar PO som ett exempel eftersom PM har extremt mycket att göra.

En intervjuperson ifrågasätter om högsta ledning verkligen läser de underlag de efterfrågar för att exempelvis tillsätta budget:

> *Vi ska skriva Canvas, vad är det vi ska planera för kommande period och längre och varför vi gör det, det ska lyftas upp så att man förstår varför vi ska ha pengar, varför vår utvecklingsvärdeström ska finnas. Där har jag upplevt att man inte läser det vi skriver.*

En annan intervjuperson förklarar att det finns en tradition av att rapportera saker uppåt i stället för att ledare aktivt deltar där prioriteringarna görs och anser att inom detta finns det mycket att utveckla.

IP11 reflekterar över hur det går att leda genom exempel när det kommer till chefers vilja att lägga sig i detaljfrågor:

> *Ibland uppstår situationer då vi får panik, någon hög chef som vill ha svar på saker, kanske lägger sig i någon detaljfråga och då är det mitt ansvar att bryta den kedjan. . . . Det gäller för mig att inte förstärka det och till exempel säga att det kommer vi inte att göra. Att ha modet uppåt och stå emot saker som jag tycker inte går i linje med förflyttningen vi vill få till att jobba agilt. Då får*

man inte falla i den fällan själv och göra likadant för att det förväntas sådana svar uppifrån.

4.3.3 Förändringsledning

En intervjuperson beskriver sin arbetsplats som en mer förändringsbenägen del i organisationen och konstaterar att hur förändringar tas emot kan påverkas av orten och kontorets storlek. Olika platser är olika öppna för nya idéer berättar två intervjupersoner, där en konstaterar att det bottnar i ledarskapet:

> *Jag tycker vi är ganska pragmatiska och öppen till förändring. Väldigt få som sätter sig på tvären och tycker liksom illa eller tvärt emot men om man gör det så får man lyfta det och ta en diskussion. Men då kan jag bara prata om IT då. Jag tycker nog vi är väldigt öppna. (IP6)*

Som myndighet har de nog lite svårt för förändring beskriver en intervjuperson: *”Jag börjar inse att det finns ett glastak, strukturer som man inte bråkar med. Kanske är det inte så öppet för förändring”* (IP6).

En intervjuperson beskriver att förändringar tas emot långsamt och tvekandes där en orsak är att till exempel tågledningen kommunicerar att en förändring ska ske men inte hur eller varför. De behöver arbeta med hur de implementerar förändringar och lägga tid på att berätta varför förändringen ska ske.

Det är en nyfiken myndighet som vill testa saker men de underskattar lätt kraften hos förankring. Om man förklarar varför och är tydlig i kommunikationen så är de förändringsbenägna, tycker en intervjuperson.

En av intervjupersonerna uttrycker att chefer och ledare förväntas leda transformationen vilket kan vara svårt när man inte har greppat vad allt innebär. Cheferna behöver få stöd. När det

kommer till att leda den agila transformationen beskriver en intervjuperson en situation där linjechefer inte fått någon coachning i detta då den tillhandahölls främst till ledarrollerna i SAFe. Även linjecheferna hade behövt stöd: *”För att leda förändringen så behöver man också förstå förändringen” (IP4).*

En av de intervjuade lyfter fram att det är synd att denna studie har begränsat urval och ledarperspektivet till Essential-nivå då det framförallt är chefer på enhetschefsnivå och uppåt som har: *”Bristande förståelse för hur utvecklingsverksamheten hänger ihop och hur man bör arbeta med att sätta förutsättningar för förbättringar på plats.” (IP8)*

IP4 tycker att mer arbeta hade behövts inom förändringledning på flera håll:

> *Vissa chefer var väldigt engagerade och drog med sina team medan andra var väldigt vilsna och visste inte vad man skulle göra. Det bidrog till team som fick olika förutsättningar. Hade vi jobbat med det mer strukturerat hade det nog hjälpt ledarskapet mer.*

4.3.3.1 Exekutiva sponsorskapet

Två av intervjupersonerna upplever det som att den högsta ledningen var mycket engagerade och synliga initialt för två år sedan, men att det idag finns brister. En person frågar sig om högsta ledningen tror att SAFe-implementationen är klar och därför kan hålla sig osynliga. IP10 uttrycker sin besvikelse:

> *Jag har hört från högsta ort att den agila transformationen är klar, för nu är ju alla tåg startade. Bara för att tågen startat är det ju inte klart. Det finns signaler från högsta ledning som påverkar mig också, att vi nästan inte har några agila coacher kvar, bara ett fåtal. . . . bara det ger signalen att det här är klart nu, ni är uppe och rullar nu.*

IP2 däremot är av en helt annan uppfattning och känner att högsta ledningen hela tiden har visat sitt fulla stöd och att det är mycket tack vare detta som åtminstone deras tåg tagit till sig ramverket så framgångsrikt. En annan intervjuperson har hört högsta ledningen uttrycka att de ser en stor förändring på de möjligheter som utvecklingssidan nu ger jämfört med hur det var innan införandet av SAFe.

Flera av intervjupersonerna beskriver hur den agila transformationen kommit olika långt. En person uttrycker det som att det strukturella i SAFe som ceremonier (events) fungerar jättebra men att det är en lång väg kvar för att bli agila. Även IP13 är nöjd med strukturen *”men vi har inte åstadkommit kulturen än”.* Även mellan olika tåg och värdeströmmar är den agila transformationen i olika stadier, är den uppfattning som flera intervjupersoner har.

IP5 konstaterar att implementationen av SAFe aldrig kommer att bli klar och föredrar att hellre använda uttrycket *”agil evolution”* framför *”agil transformation”*, för att *”kanske är man lite förändringsträtt, man kanske trodde det skulle vara enklare än vad det är, bara vi skapar tåg så är vi där, man är less på att prata transformation”*.

”Engagemanget kring implementationen av SAFe har avstannat och det behöver en nytändning” säger IP3. IP7 konstaterar att *”för fortsatt agil transformation krävs det att vi tror på metoden”*.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel läggs argument fram efter den analys och diskussion kring studiens resultat som har genomförs i förhållande till den teoretiska referensramen. Resultatet analyseras och diskuteras enligt vår tematisering (tabell 3).

5.1 Storskaligt agilt ramverk

Samtliga tretton intervjupersoner i olika ledarroller uttrycker sig positiva till Skatteverkets utvecklingsverksamhets agila transformation och de allra flesta är även positiva till ramverket SAFe, om än uppfattningen om hur väl implementeringen skett går isär och att den inte är fri från utmaningar. Resultatet förvånar inte och är över lag väl i linje med resultatet från undersökningen *State of Agile report* (Digital.ai, 2021). En agil transformation är utmanande framför allt från ett mänskligt medarbetarperspektiv (Pinton & Torres, 2020) och i synnerhet i stora organisationer (Dikert et al., 2016).

5.1.1 Pragmatiskt förhållningssätt

Det är också tydligt att den agila transformationen och införandet av ett storskaligt agilt ramverk inte är det primära utan det är det gemensamma agila arbetssättet med en målsättning att bättre leverera värde och snabbare anpassa sig till förändring som är det viktiga där ramverket bara är ett stöd: Ett agilt arbetssätt med stöd av SAFe. Målsättningen med en agil transformation varierar beroende på organisation (Paasivaara et al., 2018). Förmågan att snabbare anpassa sig till förändring, business agility, är en huvudorsak till agil transformation (Dikert et al., 2016). upplevelser

Efter en första fas där ett ART som pilot startades kom takten med vilken genomförandet skulle ske att kraftigt skruvas upp och på kort tid startades alla tåg upp, det fanns ingen anledning att vänta är den uppfattning vi får kommunicerades från högsta ledning. En fördel

var att på kort tid kunde alla hamna i samma arbetssätt utan behovet att administrera olika arbetsmetoder och alla resurser kunde läggas på den agila transformationen. Att genomföra en agil transformation i en alltför snabb takt kan vara utmanande (Kalenda et al., 2018) och det är också vår uppfattning att flera intervjupersoner upplever, det gick kanske lite för fort. Att börja med en pilot vilket Skatteverket gjorde är enligt Dikert et al. (2016) en viktig framgångsfaktor.

Att det är viktigt att ha en pragmatisk syn på hur ramverket ska tillämpas och att det är det gemensamma agila arbetssättet som behöver vara i fokus i stället för ramverket, är något som lyfts upp i intervjuerna. Intervjupersonerna ger en entydig bild av att det finns en risk att bli för renlärig och att det inte alltid går att vända sig till ramverket för att finna svaren. Detta bekräftas av Dikert et al. (2016) som anger att anpassningar av den agila metoden är en framgångsfaktor och trots att vissa anpassningar behöver göras vid en agil uppskalning så bör de inte gå emot de agila principerna som ska gå före metoderna.

Våra resultat visar att intervjupersonerna över lag uppfattar att vissa anpassningar har gjorts och att ramverket ger vägledning men att de agila principerna och leverans av värde är det som snarare behöver vara ledande. Det framkommer också av Dikert et al. (2016) att viss anpassning av ramverket är både nödvändigt och en framgångsfaktor för en lyckad agil transformation.

5.1.2 Mindre agilt

För individuella team som innan införandet arbetade agilt upplevs införandet av det gemensamma agila arbetssättet som en broms i det agila med mer pålagor och ceremonier (events) som inte behövdes tidigare, en upplevelse som beskrivs av Conboy och Carroll (2019) som konstaterar att självstyre försvåras av uppskalning och när man skalar upp med hjälp av ett storskaligt agilt ramverk så ökar restriktioner och stelheten i organisationen än

mer. En del av den kritik som riktas mot ramverket SAFe handlar också om att det agila blir mindre agilt (Gothelf, 2021; Petravicius, 2021).

Det finns samtidigt en insikt om att det är nödvändigt att offra lite av teamens agilitet för ett högre syfte och att teamen i samverkan tillsammans och organisationen i stort ska bli mer agil. Att ta ett långsiktigt perspektiv vid agil transformation är viktigt (Rigby et al., 2020).

Fallet som har studerats har en stor och komplex verksamhet och organisationskulturen upplevs som mötestung där förankringskultur bidrar till att göra det mer tungrott.

5.1.3 Fast budget i team

Hur ledarroller på teamnivå ser på resultat och budget upplevs som den mest positiva effekten efter att den storskaliga agila transformationen påbörjats jämfört med hur det var tidigare. Tidigare var *vad* som skulle levereras bestämt, nu har de vänt på detta och i stället fixerat budget och tid och låter *vad* som levereras vara flexibelt. Khan och Åström (2021) som undersökt banksektorn skriver om hur Swedbank som en del i målsättning för sin agila transformation ville förbättra projektbudgetering, men förutom den fallstudien finner vi inte någon tidigare forskning som pekar på att förändringen i specifikt budgethantering upplevts som en specifik positiv effekt. Vår tolkning är att det från ett ledarskapsperspektiv, särskilt på teamnivå, tidigare har upplevts som en stor osäkerhet och särskilt utmanande med förändringar och begränsningar i projektbudgetar. Det är de största organisationerna som inkluderar en värdeströmsnivå i SAFe (Kalenda et al., 2018) och det är från detta som förändring i budgethantering på teamnivå till största del är kopplat. Då det bara finns ett fåtal fallstudier på större organisationer (Ebert & Paasivaara, 2017; Paasivaara et al., 2018) eller i offentlig sektor (Nuottila et al., 2016) och få studier som beskriver upplevelser vid implementationen och användningen av SAFe (Putta et al., 2018) kan det också vara en

anledning att vi inte hittar något. Det kan även vara en upplevelse kopplat till en svensk kontext då utländska studier inte tar upp detta specifikt.

5.1.4 Gränsdragning

Uppdelningen av vilken del av organisationen som tillhör det storskaliga agila och vad som inte gör det finns det många uppfattningar om. Att kärnverksamheten med exempelvis skatteupplysare eller handläggare inte bör arbeta i agila team i 3-veckors sprintar kan förefalla rimligt, men vi tror att myndigheten hade ökat sin business agility ifall exempelvis verksamhetsutvecklare och jurister kopplade till nya lagar och tillhörande tjänster också var organiserade agilt i tvärfunktionella team tillhörande tåg och värdeströmmar. Vilken del som ska arbeta storskaligt agilt och inte är en fråga som förr eller senare måste besvaras när en organisation initierar en storskalig agil transformation. Utvecklingsverksamheten är beroende av andra delar av verksamheten och det upplevs som utmanande att dessa inte förstår det agila arbetssättet och det lean-agila ledarskapet, detta är även vad tidigare forskning visar (Dikert et al., 2016). Vart gränsdragningen ska gå råder det delade meningar om. Samarbetet mellan verksamheten och utveckling och IT har kommit närmare efter att den agila transformationen påbörjats och det är något som arbetas aktivt med och en förutsättning för business agility. Hela organisationer, måste sträva mot business agility (Bloomberg, 2014) men med det inte sagt att precis hela organisationen måste arbeta enligt ramverket SAFe, men det kan vara svårt att sammanfoga (leda till obalans) utvecklingsverksamheten och de delar av verksamheten som inte arbetar agilt (Kalenda et al., 2018).

Det upplevs som uttalat bland flera intervjupersoner att det som är IT-initiativ ska arbeta med ett gemensamt agilt arbetssätt och att det är där gränsdragningen går, men det uppfattas inte helt konsekvent, i synnerhet inte när IT-avdelning som benämns som ”operations” inte är med i den agila transformationen. Den något oklara gränsdragningen är en källa för frustration hos

många och den upplevs inte riktigt optimal för att få samman verksamhet och utveckling. Dikert et al. (2016) lyfter att en framgångsfaktor för agil transformation är att inkludera andra delar av verksamheten. Här förefaller operation och kanske även hela tjänsteutvecklingen som en möjlig framtida utökning. I vilket fall som helst verkar det finnas ett behov att förstå gränsdragningen då det annars bidrar till en osäkerhet. För ökad trygghet krävs det bättre kommunikation och ett ledarskap som förklarar varför (Dikert et al., 2016). Alltså varför gränsen dragits där den dragits.

5.2 Myndighetskontext

Flera vittnar om en organisationskultur som präglas av en myndighetskontext där beslut måste förankras och ansvar utkrävas. En kultur där förändring tar tid och där man gärna gör som man alltid gjort, många är upptagna där mycket tar längre tid än vad det borde, möten och arbetsgrupper värderas högt. Att äldre stora organisationer som Skatteverket ofta är per design stängda, stabila och inte agila hävdar Holbeche (2019) och en stor organisation innebär ökad komplexitet och bidrar till en tröghet (Paasivaara et al., 2018).

Flera intervjupersoner upplever inte organisationen särskilt agil och än mindre lean. En del av organisationskulturen krockar med det agila manifestet och att arbeta lean. En agil transformation i en sådan typ av organisation, stor och komplex, medför större utmaningar (Dikert et al., 2016) särskilt på grund av motsättningar som kan finnas i byråkratiska organisationer (Kalenda et al., 2018). Utmaningar kopplade till en myndighetskontext är exempelvis hur lagstiftningen påverkar det agila arbetet, krav på dokumentation, medvetenheten i mindset och organisationskulturen (Nuottila et al., 2016). En av de vanligaste utmaningarna enligt Digital.ai (2021) är att organisationskultur är i strid med agila värderingar. Traditionella organisationer bör arbeta med att utveckla ett skifte i organisationskulturen för en lyckad agil transformation (Putta et al., 2018).

Samtidigt upplever flera av intervjupersonerna att myndighetskontexten och organisationskulturen visst är förenlig med lean-agila principer. Skatteverket har arbetat en längre tid med det agila på teamnivå innan de inledde deras agila transformation och det underlättar arbetet, detta bekräftar det Dikert et al. (2016) hävdar att den agila transformationen underlättas om det att redan innan ha en struktur som liknar en agil baserad på små autonoma team.

5.2.1 Arbetsordning

Den formella arbetsordningen med myndighetens lagar och regler att förhålla sig till upplevs som utmanande av många och åsikterna går isär hur detta påverkar det agila. Att ansvaret formellt hamnar högt kan vi konstatera och beslutsfattande sker till viss del i forum trots att detaljkunskapen kan finnas på teamnivå.

Decentraliserat beslutsfattande är en av de tio lean-agile principerna i SAFe och borde därför genomsyra alla beslut som inte är av övergripande strategisk karaktär (Knaster & Leffingwell, 2020), men så får vi inte uppfattningen att det är vilket vi bedömer dels beror på ett organisationskulturellt arv, dels att lagkrav påverkar det agila arbetet på en myndighet (Nuottila et al., 2016).

Det finns samtidigt en självinsikt att organisationen transformeras mot att arbeta mer enligt de lean-agila principerna men att det är ett pågående förändringsarbete. Arbetsordningen upplevs styra hur arbetet bedrivs i alltför stor omfattning och den används ibland som argument för att rättfärdiga att beslut tas på högre nivå, vilket kan vara grundat i chefers skepsis till att arbeta på ett nytt sätt, en allmän ovilja till förändring och mellanchefers oro att inte längre behövas (Kalenda et al., 2018).

För en lyckad agil transformation är det viktigt att gå från en makt- och regelorienterad organisationskultur till en prestationsorienterad (Westrum, 2004) och denna förflyttning drivs av chefer och ledares förändrade beteende (Knaster & Leffingwell, 2020).

5.2.2 Stor tågledning

Begreppet tågledning används av många men det är omtvistat bland intervjupersonerna om det är rätt benämning på ledarrollerna på programnivå. Oavsett hur det benämns finns en samstämmighet bland flera intervjupersoner att det är för många personer som innehar samma roll och att det skapar problem. SAFe talar om roller, inte om personer, och en roll kan innehas av flera liksom att samma person kan ha multipla roller. Samtidigt i Scrum, som praktiseras på teamnivå i SAFe, är det tydligt att PO-rollen som har hand om teamens backlog skall vara *"en person, inte en kommitté"* (The 2020 Scrum Guide, u.å.). Flemm (2018) menar att PO-rollen i Scrum dessutom bör sköta hela produktens backlog för flera team, och inte en PO i varje team, just för att med flera personer ansvariga för en produkt uppstår det problem med att ansvarig för backloggen börjar detaljstyra teamen, det kräver koordination och alignment och att det skapar ett otydligt ansvar och ägarskap. PO-rollen är en teamroll i SAFe och inte del av tågledning, men som Flemm (2018) nyanserar PO-rollen som ansvarig för flera teams backlog blir den jämförbar med tågets backlog och resonemanget och de utmaningar som beskrivs bedömer vi till del applicerbart även på exempelvis en PM-roll, som är del av tågledningen.

Med många personer som ska vara med i samma roll blir det långsamt och mötestungt och som någon även påpekar sannolikt kostsamt att ha mycket personalresurser på samma roller. Vi misstänker att det saknas en tradition att ifrågasätta hur de ekonomiska resurserna nyttjas samt att de stora tågledningarna kan vara resultatet av en mötestung organisationskulturen där arbetsgrupper är norm.

Organisationskulturen påverkar den agila transformationer och vanliga förekommande utmaningar är att gamla arbetssätt och byråkrati behålls (Dikert et al., 2016). Vi har förstått att möten och arbetsgrupper värderas högt och i kombination med en förankringskultur och att Skatteverket inte är en vinstdrivande verksamhet kan dessa faktorer bidra till att det bildas kommittéer av flera personer i samma ledarroll om arbetsbelastningen ökar. I stället för fler personer på rollen såsom RTE och PM bör arbete läggas i teamen annars finns risken att det blir just en ledning i tågen där beslut fattas i en typ av chefskap, vilket inte är grundtanken.

5.3 Beroenden

Hur utvecklingsvärdeströmmarna är definierade och tågen sammansatta påverkar hur väl teamen känner tillhörighet till varandra i tåget och hur mycket arbete som kan delas upp mellan team i samma tåg. Hos vissa team upplevs tågceremonier (tågevents) som PI-planering meningslösa när de saknar möjlighet till en gemensam tågbacklog med andra team. En stor utmaning med agil transformation är just beroenden mellan team och svårigheter att samarbeta mellan team, tåg och omgivande verksamhet (Dikert et al., 2016).

Många beskriver hur avdelningstänk och ”silotänk” ligger till grund för dagens tågindelning i stället för operativa värdeströmmar. Det är utmanande när team inte förstår hela syftet med det som utvecklas och i vilken funktion det ska användas i den operativa verksamheten. När team som stödjer utvecklingen i samma operativa värdeströmmar hamnar i olika tåg skapar detta olyckliga beroenden och flaskhalsar. Ägandeskapet för helheten saknas. Putta et al. (2018) identifierar beroenden mellan team och hur dessa integreras i respektive ART som en utmaning och Dikert et al. (2016) påvisar att bibehållet avdelningstänk och indelning i silos är dokumenterade utmaningar vid en agil transformation liksom att tidigare beroenden inte är tagit tillräcklig hänsyn till.

Vi tolkar det som att det finns en medvetenhet i organisationen om orsaken till beroenden men det är inte en lätt uppgift att lösa har vi också förstått. Skatteverket har ett brett ansvarsområde och det skapar vitt skilda typer av tjänster vilket blir oerhört komplext att dela upp på ett så effektivt sätt som möjligt. Det finns dock en förhoppning om en omorganisation av värdeströmmarna.

5.3.1 Dressiner – små tåg

För att undvika att placera team som inte riktigt hör hemma i något tåg som de är sammansatta idag har små tåg skapats med bara ett eller två team som många kallar dressiner. I SAFe bör ett ART innehålla 50-120 personer uppdelade på team av 5-11 personer i varje (Knaster & Leffingwell, 2020). Liknande rekommendation på storlek återfinns i andra storskaliga agila ramverk (Kalenda et al., 2018).

Små tåg upplevs positivt då hänsyn inte måste tas i samma utsträckning till andra team. Om lösningen på agil transformation varit mängder med individuella team hade de varken behövt tåg, värdeströmmar eller storskaliga agila ramverk. Sammantaget bedömer vi detta snarare som en lösning på en situation där tågens sammansättning inte är fullt ut optimerade, beroende på gammalt arv från silos eller helt enkelt för att det inte går ihop med en komplex tjänsteportfölj.

Denna situation med en komplex tjänsteportfölj eller beroenden mellan tåg är inte unik för Skatteverket och lösningen med små tåg är en väl vald lösning i väntan på större förändringar som löser de underliggande problemen. Trots detta hittar vi inget om små tåg i litteraturen vi läst, varken i dokumentationen om SAFe, de stora systematiska litteraturöversikterna (Dikert et al., 2016; Putta et al., 2018) eller andra fallstudier.

En effekt av att bara ett eller två team ingår i ett tåg är att ledarrollerna på programnivå inte fyller upp en heltidstjänst och lösningen blir att samma person axlar multipla roller. Detta

uppfattas olika men till viss del utmanande för att man måste agera med olika hattar. Tågceremonierna fyller inte heller samma syfte och de upplevs inte meningsfulla på samma sätt när team och tåg i stort är samma sak.

En direkt fördel med att organisera även enstaka team som ett ART med tågstrukturen är att medarbetare lär sig arbeta enligt SAFe då otillräcklig träning är en av de mest rapporterade utmaningarna (Digital.ai, 2021) och utbildningsinitiativ i ramverket SAFe och agila principer är en framgångsfaktor (Putta et al., 2018).

5.4 Dubbla roller

Att det finns två strukturer, ett dual operating system, som innefattar hierarkin (linjeorganisationen) och nätverket genom SAFe, är något som ledarrollerna märker av i det dagliga arbetet och behöver förhålla sig till. De två systemen har olika ansvarsområden men ska inte ses som separata delar och de behöver fungera tillsammans (Kotter, 2014; Knaster & Leffingwell, 2020). Att ha en enkel organisationsstruktur förenklar den agila transformationen (Dikert et al., 2016) och en av de intervjuade reflekterar över om det vore enklare om strukturerna hade överensstämt och en annan beskriver att nätverksstrukturen har lagts ovanpå den hierarkiska (men utan förändrat mindset). Nätverket har en dynamisk struktur där kopplingar ska uppstå där de behövs och den ska alltså kunna förändras (Kotter, 2014).

Den utmaning, med dual operating system, som märks av mest i samtalen med de intervjuade rör de två rollerna som kan innehas samtidigt av en person och som ingår i nätverket respektive hierarkin: rollerna BO och chef. De intervjuade funderar över om BO måste vara chef. Flera upplever att de dubbla rollerna medför brist på tid, att ta det ansvar och ge det engagemang som BO-rollen kräver, då resurser behöver läggas på personalansvaret som chefsrollen kräver. Andra utmaningar som kan uppstå är intressekonflikter eller att de dubbla rollerna påverkar uppfattningen av det som sägs och att det kan finnas en otydlighet i vilken

roll något sägs. Det ges även exempel på fördelar som till exempel det beslutsmandat som följer med chefsrollen vilket kan göra det enklare att få igenom beslut. Enligt Kotter (2014) hålls hierarkin och nätverket samman bland annat främst genom personerna som arbetar inom båda systemen. Det är dock inte specificerat i teorin vilka roller som berörs. Enligt Kalenda et al. (2018) är det nödvändigt att skaffa en gemensam syn på roller och deras ansvar.

Dual operating system och dubbla roller är en utmaning som fört med sig både ”gott och ont”. Upplevelserna hur väl mötet mellan hierarkin och nätverket fungerar skiljer sig åt. På sina håll upplevs kopplingen och kommunikationen fungera mycket bättre än vad den gör på andra håll och det är något som det arbetas med på sina ställen. Forum för gemensamma frågor där de två delarna möts verkar bidra till att hantera utmaningarna. De vi har intervjuat arbetar inom olika övergripande områden inom organisation vilket eventuellt skulle kunna förklara skillnader i deras upplevelser. Dessutom har den agila transformationen kommit olika långt i olika delar av utvecklingsorganisationen.

Det finns även likheter med det Paasivaara et al. (2018) pekar på om mellanchefers ibland otydliga roll i en agil kontext och uppfattningen om rollen som sektionschef/BO som kan beskrivas som just otydlig. Förutom att det är just dubbla roller, blir den än mer otydlig av att denna roll faktiskt representerar tre olika roller (från operativa verksamheten, tjänsteutvecklingen eller från IT).

5.4.1 Beslutsfattande

Vår studie visar att några chefer tenderar att detaljstyra och fatta beslut som i stället skulle kunna fattas av teamen. En del av förklaringen skulle kunna vara det som framkommit om att ändrade roller skapar en otydlighet i ansvarsområden hos mellanchefer samt deras oro för att inte längre behövas (Kalenda et al., 2018). Utbildning av chefer i agila principer motverkar att de känner sig utanför vilket kan leda till lägre grad av detaljstyrning (Dikert et al., 2016). En

av de intervjuade tror att cheferna hade haft nytta av mer stöd och coachning, särskilt vid inledningen av den agila transformationen, för att lättare kunna leda förändringen. Det skulle kunna bidra till en ökad förståelse för de agila principerna.

Mandat för att fatta beslut bör finnas där rätt information finns, så kallat decentraliserat beslutsfattande och det bör finnas tydliga riktlinjer som teamen kan stödja sig mot vid beslutsfattande och ledare måste stödja och aktivt verka för detta (Knaster & Leffingwell, 2020). Det som kommer fram i våra samtal med de intervjuade är en otydlighet kring vem som kan fatta beslut och det upplevs som en av de största utmaningarna. Det finns en diskrepans i vilka roller och personer som är del i respektive beslut och det bidrar till osäkerheten. Som tidigare nämnt behöver det finnas en gemensam syn på roller och deras ansvar. Samtidigt skiljer sig denna upplevelse mellan olika kontor och tåg så arbetet har sannolikt hunnit olika långt.

Vår uppfattning är att det har varit en svår omställning för vissa chefer att släppa ifrån sig mandat. Flera anser att fler beslut borde fattas i teamen men att tilliten på chefsnivå saknas för detta. Det är utmanande för organisationer att gå från ett hierarkiskt beslutsfattande till ett decentraliserat hävdar Parker et al. (2015) och förflyttningen av beslutsmandat möts inte sällan av skepticism av chefer som har en ovilja att släppa kontrollen.

Även linjechefer vi intervjuat är av uppfattningen att mer beslutsmandat bör förflyttas närmare teamen där kompetensen finns. Detta rör inte vissa beslut som bör fattas centraliserat, som strategiska beslut som sällan fattas och som har långtgående verkan (Knaster & Leffingwell 2020). Många beslut är dock inte av sådan natur och borde därför kunna fattas decentraliserat. Vi uppfattar det som att problematiken är välkänd inom organisationen och bland annat har LACE arbetat med dessa utmaningar med stödmaterial till chefer och ledare.

Samtidigt förstår vi det som att det finns en djuprotad förankringskultur för beslut relaterat till att Skatteverket är en myndighet med ett stort förtroende att förvalta och inte en privat aktör. Detta bidrar troligtvis till svårigheterna att transformera mot ett mer decentraliserat beslutsfattande.

Kainen et al. (2008) menar att decentraliserat beslutsfattande inte är något enkelt som per automatik ger gott resultat. Skatteverket med sitt myndighetsutövande kan mycket väl behöva en kombination av decentraliserat och centraliserat beslutsfattande. Som myndighet läggs det vikt vid att beslut fattas på ett formellt sätt, det är en del i den statliga normgivningsmakten med en beslutskedja från departement ner till myndigheten. Skatteverket har som lösning på detta valt att kombinera det agila nätverket och ledarskapet med en traditionell hierarkisk linjeorganisation, och har där tagit ramverket dual operating system från Kotter (2014) som stöd, som vi även diskuterat ovan.

5.5 Ledarskap

Flera intervjupersoner lyfter den coachande ledarstilen som central i deras uppfattning av det lean-agila ledarskapet. Att som ledare guida och coacha sina medarbetare och tillhandahålla de resurser som krävs för att dessa individer själva kan ta ansvar och fatta de beslut som behövs.

Genomförandet av ett gemensamt agilt arbetssätt har inneburit att ledarskapet måste ändras, inte bara på chefsnivå, även projektledarrollen har förändrats att gå mot ett lean-agilt ledarskap som är coachande och där teammedlemmar och medarbetare tillåts och uppmuntras att växa. Knaster och Leffingwell (2020) menar att få andra att växa kräver att ledare uppmuntrar de i sin omgivning att ta mer ansvar och känns sig trygg i beslutsfattande. För detta finns en djup förståelse men det är en resa att nå ända fram och det upplevs som en

utmaning att inte själv lösa problem som uppstår och i stället koncentrera sig på att stötta och coacha teamet.

På chefsnivå har sedan tidigare många haft ett coachande ledarskap som bygger på tillit, andra har lyckats bra med att förändra sitt ledarskap. Men det finns fortfarande brister där chefer arbetsstyr i stället för att leda och dessa uppfattas som överkontrollerande och det är utmanande.

Det upplevs inte som någon risk att erkänna fel och misstag, det ses snarare som möjlighet till förbättring kan vi sammanfatta våra intryck. Detta är något som är väl i linje med det lean-agila ledarskapet som enligt Knaster och Leffingwell (2020) måste skapa en miljö där misstag ses som en möjlighet till förbättring, en trygg miljö där medarbetare vågar testa och vågar misslyckas.

I det lean-agila ledarskapet krävs autenticitet, att ledare beter sig etiskt korrekt vilket beskrivs med orden ärlighet, integritet och transparens (Knaster & Leffingwell, 2020). Att hela backloggen finns tillgänglig för alla och att det öppet prioriteras vad som hinns och vad som måste prioriteras bort upplevs som transparent, ärligt och något positivt. Däremot upplevs inte samma nivå av ärlighet och transparens när det kommer till andra delar, som exempelvis hur användarhistorierna i backloggen hanteras av teamen och när detta sker. En intervjuperson beskriver att om informationen inte är direkt tillgänglig utan måste frågas efter kan det misstolkas som att det inte är transparent.

Vår bedömning är densamma att publicering och tillgängliggörande av information upplevs som transparent och ärligt är något som bör eftersträvas. Chefer och ledare skulle därigenom bidra till att på ett bredare plan öka transparensen och förståelsen för de beslut som tas. Med ökad transparens bidrar det till en generativ, prestationsorienterad, organisationskultur som är en viktig del i den agila transformationen (Knaster & Leffingwell, 2020).

Vi bedömer att Skatteverket har en organisationskultur där de visar respekt för varandra, åtminstone på de kontor och arbetsplatser där våra intervjupersoner arbetade. Med ledare vars privatliv till viss del synliggörs via sociala medier blir det nödvändigt att vara sig själv även i sin yrkesroll inte minst känslomässigt (Coleman & Whitehurts, 2014). Upplevelsen är att det finns ett ledarskap där alla känslor är välkomna och där man visar respekt för varandra och har en lyhördhet som bygger på social färdighet, detta ligger väl i linje med den emotionella intelligens som Knaster och Leffingwell (2020) lyfter upp som en viktig komponent i att leda med exempel.

5.5.1 Lean-agilt mindset

De lean-agila principerna bedöms som viktiga i ledarskapet av samtliga, men vi får en mycket mångfacetterad bild av uppfattningen om vad lean-agila principer innebär beroende på vem vi intervjuar.

Ett lean-agilt mindset innebär att ledare är öppen för, andas och lever de koncept som Lean och Agil står för (Knaster & Leffingwell, 2020). Vi får uppfattningen att det möjligen inte är så uttalat i organisationen vad lean-agilt innebär och flera beskriver att fortbildning inom detta område brister. Med det inte sagt att våra intervjupersoner inte alls är bekanta med begreppen, tvärtom, men vår bedömning är ändå att mer vikt borde läggas på detta. Knaster och Leffingwell (2020) menar att SAFe lean-agila principer (tabell 1) ska guida ledare att utveckla ett lean-agilt mindset som vägvisare för deras ledarskap, beslutsfattande och dagliga arbeta för att på bästa sätt bidra till organisationens agila transformation. Att medarbetare tar sig an ett lean-agilt mindset och inte bara förändrar arbetssättet är en framgångsfaktor (Denning, 2016; Holbeche, 2019; Pinton & Torres, 2020).

5.5.2 Utbildning och coaching

Att uppfattningen om det lean-agila ledarskapet varierar så, dels i vad det faktiskt innebär, dels hur det praktiseras på olika nivåer menar många intervjupersoner kan bero på att fortbildning inom det agila möjligen brister. Det tas samtidigt många initiativ till lärande och det handlar mycket om att lära av varandra i forum, s.k. CoP:ar. En orsak till upplevda brister här bedömer vi kan vara att för lite tidsresurser avsätts till fortsatt lärande vilket flera intervjupersoner talar om. Ett annat att fokus för fortbildningsaktiviteter ligger på SAFe och mindre på lean-agila principer, agilt arbetssätt generellt och business agility, alltså ett av målen med den agila transformationen.

Den strävan mot livslångt lärande som en del i det lean-agila ledarskapet som Knaster och Leffingwell (2020) menar finns här, men möjligen avsätts det inte tillräckligt med tid eller att målsättningen om livslångt lärande och vikten att själv avsätta tid inte kommuniceras tillräckligt. I litteraturgenomgången av Dikert et al. (2016) lyfts brist på utbildning och coaching fram som en utmaning och det motsatta som en framgångsfaktor. Även Putta et al. (2018) lyfter fram vikten av utbildning.

5.5.3 Förändringsledning och det exekutiva sponsorskapet

Uppfattningen vi får är att organisationskulturen på lägre nivå generellt är välkomnande och nyfiken på förändringar. Dock upplevs det som mer motstånd på högre chefsnivå, som kan grunda sig i ovilja till förändring och skepsis till nya arbetssätt (Kalenda et al., 2018) och här lyfts också återigen bristande utbildning inom SAFe och lean-agilt ledarskap fram (Dikert et al., (2016). Kotter (2012) beskriver förändringsledning som centralt för ledarskapet och Herold et al. (2008) att ett starkt ledarskap är en framgångsfaktor i en förändring. För att leda förändring måste man förstå den och för att en agil transformation ska vara framgångsrik

måste ledarskapet vara samordnat mellan avdelningar och uppifrån och ned hävdar Knaster och Leffingwell (2020).

Sammantaget får vi en uppfattning om att ledskapets roll som drivande i förändringsarbetet underskattas, i synnerhet vikten av att berätta varför förändringen ska ske och kommunicera en tydlig vision. Knaster och Leffingwell (2020) beskriver vikten av att kommunicera varför förändringen är viktig.

Knaster och Leffingwell (2020) betonar att vikten av en tydlig vision krävs och att engagera och motivera andra att bidra till förändring. Sammantaget får vi en entydig bild av att det exekutiva sponsorskapet med generaldirektören i spetsen initialt vid införandet var tydligt och vision och syfte kommunicerades exemplariskt. Idag är ledningen inte lika synlig vilket resulterat i att inte alla uppfattar det som att ledningen riktigt tror på fortsatt agil transformationen.

De som har lång erfarenhet av lean-agilt ledarskap och fått utbildning inom SAFe visar på god insikt att den agila transformationen aldrig kommer att bli klar utan att det ständigt ska vara en strävan mot högre nivå av business agility vilket är exakt i linje med Knaster och Leffingwell (2020). Även Smart (2018) understryker att agil transformation inte ska ses som ett projekt med en början och slut. Däremot uppfattas det som att den exekutiva ledningen möjligen anser transformationen redan är klar och att det är därför de inte är synliga. Det reflekteras över ifall detta kan bero på en förändringströtthet (Dikert et al., 2016) och då högsta ledningen inte är synlig i sitt sponsorskap så har också engagemanget för den agila transformationen avstannat.

Kotter (2014) beskriver det exekutiva sponsorskapet som en av de fem viktigaste nyckelfaktorerna för en framgångsrik storskalig agil transformation. Brister det i ledarskapet finns risk att förändringsarbetet avstannar eller rent utav misslyckas. Högsta ledning måste ta

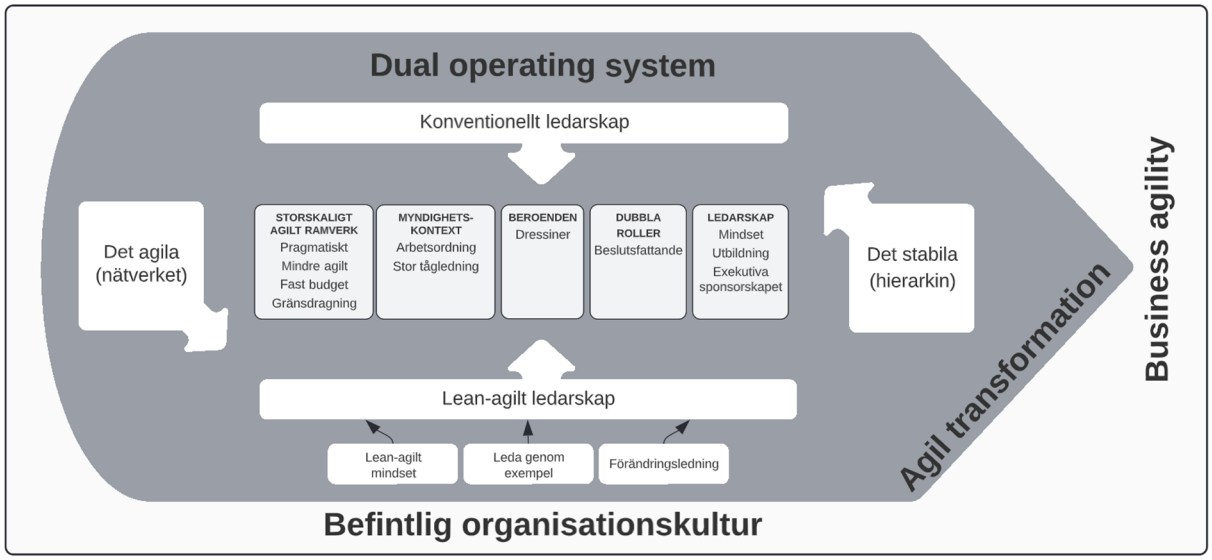
det största ansvaret (Dikert et al., 2016) men trots detta är det vanligt att det brister i det exekutiva sponsorskapet vilket undersökningen från *State of Agile report visar* (Digital.ai, 2021).

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi har funnit kopplat till syftet med denna studie och tillhörande forskningsfråga samt förslag på vidare forskning.

Syftet med denna studie har varit att från ett ledarskapsperspektiv undersöka en agil transformation med stöd av ett storskaligt agilt ramverk hos en myndighet.

Denna studie sammanfattas i vår konceptmodell (figur 7) som visar en organisations agila transformation i strävan mot business agility, i en befintlig organisationskultur påverkad av dual operating system som verksamhetsmodell, bestående av dels det agila (nätverket) och dess lean-agila ledarskap, dels det stabila (hierarkin) kopplat till konventionellt ledarskap. Allt detta tillsammans bidrar till våra slutsatser som sammanfattas enligt de teman vi har funnit. Dessa teman representerar svaret på vår forskningsfråga: Vilka lärdomar kan ges till andra som planerar en storskalig agil transformation?



Figur 7. Konceptmodell på organisationens agila transformation.

Dessa lärdomar presenteras nedan:

6.1 Storskaligt agilt ramverk

Den agila transformationen upplevs över lag positiv och det är inte aktuellt att gå tillbaka till de gamla arbetsmetoderna. Även om det finns kritik och många utmaningar finns en vilja att utveckla det lean-agila ledarskapet och öka organisationens förmåga att bättre kunna svara upp mot ökade krav att leverera värde till kunderna. Det ramverk som en organisation väljer att använda som stöd vid en agil transformation bör ses som en vägledning och inte följas strikt i alla avseenden, utan vid behov anpassas till den specifika organisationskontexten. De agila principerna bör gå före metoderna och ett **pragmatiskt förhållningssätt** stödjer den agila transformationen.

Vid uppskalning av det agila kan miljön upplevas som **mindre agil** och organisationen som stelare än den var tidigare, särskilt för de team som innan har arbetat agilt i mindre skala. För att organisationen över lag ska bli mer agil kan det vara nödvändigt att undvara lite av teamens agilitet och i stället se hur teamen gemensamt ökar den i stort.

Innan den agila transformationen påbörjades fanns en osäkerhet kring förändringar och begränsningar i den budget som fanns för olika projekt. Hur verksamheten finansieras med **fast budget i team** upplevs av ledarroller på teamnivå som en av de mest positiva effekterna efter transformationen jämfört med hur det var tidigare.

Samarbetet mellan den del som arbetar agilt och den övriga organisation har ökat som följd av den agila transformationen, vilket är en förutsättning för business agility. **Gränsdragningen,** vilken del av organisationen som arbetar enligt det agila arbetssättet och vilka delar som inte gör det, uppfattas inte helt konsekvent och det finns ett behov att förstå detta bättre då det annars bidrar till osäkerhet och frustration. Tydlig kommunikation och ett ledarskap som förklarar syftet med gränsdragningen av det agila är viktig.

6.2 Myndighetskontext

Utmaningar med en agil transformation kopplade till en myndighet är exempelvis hur lagstiftningen påverkar det agila arbetet, krav på dokumentation och att en organisationskultur som präglas av en myndighetskontext krockar med det agila manifestet och att arbeta lean. Beslut behöver förankras och ansvar utkrävas, förändring tar tid och möten och arbetsgrupper värderas högt. Det är dock en nyanserad bild vi får och många upplever den typen av organisationskultur som förenlig med lean-agila principer. Att tidigare ha arbetat agilt på teamnivå underlättar den agila transformationen.

Myndighetens formella **arbetsordning** upplevs styra hur arbetet bedrivs i alltför stor omfattning. Ansvar och beslutsfattande hamnar högt och trots att detaljkunskapen kan finnas på teamnivå. Det finns dock en självinsikt att organisationen transformeras mot ett mer decentraliserat beslutsfattande och det är ett pågående förändringsarbete.

Begreppet tågledning används av många för att beskriva ledarrollerna på tågnivå. I vissa tåg där det finns en **stor tågledning**, bestående av många personer som innehar samma roller, blir det långsammare och mötestungt och det skapar ett otydligt ansvar och ägarskap. Det ger även ökade kostnader med mer personalresurser på samma roller. Stora tågledningar kan vara resultatet av en organisationskultur där möten och arbetsgrupper värderas högt, en förankringskultur och att en myndighet inte är en vinstdrivande verksamhet. Dessa faktorer kan, om arbetsbelastningen ökar, bidra till att det bildas kommittéer av flera personer i samma ledarroll i stället för att arbetet läggs i teamen.

6.3 Beroenden

När avdelningstänk och indelning i silos ligger till grund för tågindelningen resulterar det i att team, som stödjer utvecklingen i samma operativa värdeström, kan hamna i olika tåg. Detta

skapar då olyckliga beroenden och flaskhalsar. Det är också utmanande när team inte förstår hela syftet med det som utvecklas och i vilken funktion det ska användas.

Tågens sammansättning påverkar också teamens tillhörighet till varandra och hur mycket arbete som kan delas upp mellan team i samma tåg. Saknas helt möjlighet till gemensam tågbacklog med andra team upplevs exempelvis planeringsevent inte lika relevanta. Studien har funnit en lösning som vi inte hittar dokumenterad i litteraturen sedan tidigare. Den innefattar hur **dressiner**, små tåg bestående av bara ett eller två team, används så att enstaka team inte ska hamna som öar i andra stora tåg som de inte har något gemensamt med.

6.4 Dubbla roller

Den agila transformationen kan medföra att personerna inom verksamheten får dubbla roller, dels i den agila strukturen, dels i den hierarkiska strukturen. Dubbla roller kan vara till hjälp men det kan också upplevas som en utmaning. En agil transformation underlättas om det redan innan finns en enkel organisationsstruktur som liknar den agila. Utmaningar som kan uppstå med dubbla roller är brist på tid och engagemang, intressekonflikter och otydlighet i vilken roll något uttrycks.

Även **beslutsfattande** kan vara utmanande då chefsmandatet ska möta ledarrollerna i den agila strukturen med deras uppgifter och ansvarsområden och mandat att fatta beslut kan upplevas som otydligt. Ibland fattas beslut för långt från teamen och tågen och tillit saknas på vissa håll för att beslut ska kunna fattas där. Utmaningar med beslutsfattande hanteras till del genom att hitta samarbetsformer, till exempel genom forum. Att genom samverkan fatta beslut som rör team eller tåg bidrar till en bättre upplevelse av de beslut som fattas.

Som myndighet är förtroendet från kunder högt prioriterat och vissa beslut kan få en långtgående verkan på det förtroendet, vilket kan bidra till en förankringskultur där beslut fattas längre från teamen. Att vissa detaljstyr skulle också till del kunna förklaras av

förankringskulturen. Det skulle också kunna förklaras av otillräcklig utbildning i det agila eller att de agila principerna inte prioriteras. Den nya strukturen som följer med transformationen kan föra med sig en otydlighet i mellanchefers roll, i ansvarsområden och vem eller vilka som ska fatta beslut i olika frågor. Som myndighet behövs en kombination av decentraliserat och centraliserat beslutsfattande, men generellt ska beslut fattas där kompetensen finns och nära teamen när så är möjligt.

6.5 Ledarskap

På chefsnivå har många redan ett coachande ledarskap som bygger på tillit, men den agila transformationen har för andra inneburit att ledarskapet måste ändras, inte bara på chefsnivå. Även projektledarrollen har förändrats mot ett lean-agilt ledarskap som är coachande. Att erkänna fel och misstag ses i allmänhet som en möjlighet till förbättring. Att exempelvis backloggen och dess prioritering finns tillgänglig för alla upplevs som transparent, ärligt och något positivt och är något som bör eftersträvas även på ett bredare plan. För att information ska upplevas transparent behöver den också kunna förstås. På relativt kort tid har organisationskulturen gjort en resa från en mer maktorienterad till en idag mycket mer prestationsorienterad. I strävan mot ökad business agility krävs det att hela organisationen går mot ett **lean-agilt mindset**.

Att uppfattningen om det lean-agila ledarskapet varierar, dels i vad det faktiskt innebär, dels hur det praktiseras på olika nivåer kan bero på att fortbildning inom det agila brister. Mer fokus för fortbildningsaktiviteter bör ligga på lean-agila principer, agilt arbetssätt generellt och business agility. Det tas samtidigt många initiativ till **utbildning och coachning** och det handlar mycket om att lära av varandra. Tid behöver avsättas för detta.

Agil transformation leds och drivs av ett starkt ledarskap, inte minst krävs det ett outtröttligt ledarskap och **exekutivt sponsorskap** att driva förändringsarbetet vilket är viktigt för att accelerera transformationen.

6.6 Förslag till vidare forskning

Vid vissa av de tematiseringar och analyser vi gjorde hade andra nyckelpersoners upplevelser utanför vårt urval sannolikt gett en större bredd, exempelvis nyckelpersoner med ledarroller på portfolio- och värdeströmsnivå eller högre chefsnivåer och ledningsgrupp. De områden som vi i första hand uppmuntrar till framtida forskning, med ett bredare urval av intervjupersoner, är:

- Uppdelningen av vilken del av organisationen som tillhör det storskaliga agila och vad som inte gör det.
- Hur utvecklingsvärdeströmmarna är definierade och tågen sammansatta, med fokus på beroenden mellan team och tåg som idag skapar flaskhalsar.

Ytterligare ett område där vi bedömer att mer forskning vore till nytta är studier i hur den agila transformationen fortgår efter det initiala införandet (de första året/åren). Det vore givande att ta del av hur upplevelserna förändras under en längre tids studie av transformationen, och de specifika lärdomar som följer med den.

Tillämpningen av dressiner, små tåg, som vi inte hittade något om i litteraturen är något som kan undersökas bredare. Även effekterna av stora tågledningar är i sig ett ämne för framtida forskning liksom hur budgetarbetet påverkas i en storskalig agil kontext.

Referenser

Abrahamson Löfström, C., & Rombach, B. (Red.). (2020). *Andra hjälpen: Allt du behöver veta för att skriva en uppsats.* Studentlitteratur.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder.* Liber.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok (2 uppl.)*. Liber.

American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7 uppl.). https://doi.org/10.1037/0000165-000

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: Part 2. *Industrial and Commercial Training*, *49*(2), 69–74. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0028

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifest för agil systemutveckling.* https://agilemanifesto.org/iso/sv/manifesto.html

Berger, H. (2007). Agile development in a bureaucratic arena: A case study experience. *International Journal of Information Management, 27*(6), 386–396. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.08.009

Bloomberg, J. (September 8, 2014). *Scaling agile software development for digital transformation.* Forbes. https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/09/08/scaling-agile-software-development-for-digital-transformation

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Liber.

Coleman, J., & Whitehurst, J. (28 maj 2014). *3 priorities for leaders who want to go beyond command-and-control*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2014/05/3-priorities-for-leaders-who-want-to-go-beyond-command-and-control

Conboy, K., & Carroll, N. (2019). Implementing large-scale agile frameworks: Challenges and recommendations. *IEEE Software, 36*(2), 44-50. https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865

Cöster, A. (20 februari 2020). *Översikt - Scaled Agile Framework, SAFe®.* https://wwwwenellse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/03/safe-5_0-versikt-2020_02_20-rev-1_1.pdf

Davis, R. P. (2013). *Leading through uncertainty: How Umpqua Bank emerged from the Great Recession better and stronger than ever.* Jossey-Bass, a Wiley Brand.

Denning, S. (2016). How to make the whole organization "agile". *Strategy & Leadership, 44,* (4), s.11-17.

Digital.ai. (2021). *The 15th state of agile report.* https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-15th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf

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

Dima, A. M., & Maassen, M. A. (2018). From waterfall to agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018, Impacts on company management. *Journal of International Studies*, *11*(2), 315–326. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-2/21

Dumitriu, F., Meșniță, G., & Radu, L. D. (2019). Challenges and solutions of applying large-acale agile at organizational level. *Informatica Economic*ă*, 23*(3). https://doi.org/10.12948/issn14531305/23.3.2019.06

Ebert, C., & Paasivaara, M. (2017). Scaling agile. *IEEE Software, 34*(6), 98-103. https://doi.org/10.1109/MS.2017.4121226

Ek, I., & Ek, T. (2020). *Digitalisering i företag.* Studentlitteratur.

Espersson, M. (2010). *Mer eller mindre byråkratisk: En studie av organisationsförändringar inom Kronofogdemyndigheten.* Lunds universitet.

Foster, M., & Leybourn, E. (28 september 2021). *2021 business agility report: Rising to the challenge.* Business Agility Institute. https://businessagility.institute/learn/2021-business-agility-report-rising-to-the-challenge/669

Flemm, R. (13 oktober 2018). *Why you need only ONE product owner.* Scrum.org. https://www.scrum.org/resources/blog/why-you-need-only-one-product-owner

Gothelf, J. (10 maj 2021). *SAFe is not Agile.* https://jeffgothelf.com/blog/safe-is-not-agile/

Gustavsson, T., & Görling, S. (2019). *Att arbeta med systemutveckling*. Studentlitteratur.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 346–357. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, *34*(9), 120–127. https://doi.org/10.1109/2.947100

Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, *36*(5), 668–677. https://doi.org/10.1002/sres.2624

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Jensen, T., & Sandström, J. (2016). *Fallstudier.* Studentlitteratur.

Kainen, T. L., Webber, S. S., & Boyd, D. P. (2008). Morton electronics: The collapse of high-performance, self-managed work teams. *Journal of Business Case Studies, 4*(1), 79-86.

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), 1-24. https://doi.org/10.1002/smr.1954

Khan, A. Z., & Åström, S. (2021). *Large-scale agile transformation: A case study conducted in the banking industry with a focus on organizational, managerial, and cultural aspects.* [Masteruppsats, Kungliga tekniska högskolan]. DiVA. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1586632/FULLTEXT01.pdf

Klingberg, G., & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Studentlitteratur.

Knaster, R., & Leffingwell, D. (2020). *Safe 5.0 distilled: Achieving business agility with the scaled agile framework.* Addison-Wesley.

Kotter, J. P. (19 juli 2011). *Can you handle an exponential rate of change?* Forbes. https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/19/can-you-handle-an-exponential-rate-of-change/

Kotter, J. P. (2012). *Leading change.* Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world.* Harvard Business Review Press.

Kumar, G., & Bhatia, P. K. (2012). Impact of agile methodology on software development process. *International Journal of Computer Technology and Electronics Engineering, 2*(4), 46-50.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Studentlitteratur.

Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Lean primer*. Lean Primer. https://www.leanprimer.com/downloads/lean_primer.pdf

Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar.* Studentlitteratur.

Moe, N. B., & Mikalsen, M. (2020). Large-scale agile transformation: A case study of transforming business, development and operations. I V. Stray, R. Hoda, M. Paasivaara, & P. Kruchten (Red.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (Vol. 383 s. 115–131). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_8

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & practice* (8 uppl.). SAGE.

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), 65-85.

Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson: A case study. *Empirical Software Engineering*, *23*(5), 2550–2596. https://doi.org/10.1007/s10664-017-9555-8

Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *64*(1), 112–128. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178

Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2019). *Managing and using information systems: A strategic approach* (7 uppl.). Wiley.

Perkin, N., & Abraham, P. (2021). *Building the agile business through digital transformation* (2 uppl.). Kogan Page.

Petravicius, P. (16 oktober 2021). *5 disadvantages of Scaled Agile Framework (SAFe).* Insights Spotter. https://insightspotter.com/5-disadvantages-of-scaled-agile-framework-safe/

Pinton, M., & Torres Junior, A. S. (2020). Human aspects of agile transition in traditional organizations. *Journal of Technology Management & Innovation, 15*(3), 62-73.

Pitkänen, A. (2015). *Agile transformation: A case study*. [Masteruppsats, Aalto Universitet]. https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/19163

Putta, A., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2018). Adopting scaled agile framework (SAFe): A multivocal literature review. *Proceedings of the 19th international conference on agile software development: Companion*, 1–4. https://doi.org/10.1145/3234152.3234164

Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos.* Harvard Business Review Rress.

Skatteverket. (2019). *Skatteverkets årsredovisning 2019.* https://www.skatteverket.se/download/18.7eada0316ed67d7282aa00/1582184891373/arsredovisning-skatteverket-2019-skv165-utgava28.pdf

Smart, J. (2018). To transform to have agility, don´t do a capital A, capital T agile transformation. *IEEE Software, 35*(6), 56-60. https://doi.org/10.1109/MS.2018.4321245

The 2020 Scrum Guide. (u.å.). *Scrum Guides*. https://scrumguides.org/scrum-guide.html

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer.* Studentlitteratur.

van Oosterhout, M. (2010). *Business agility and information technology in service organizations.* ERIM. hdl.handle.net/1765/19805

Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, *13*, ii22–ii27. https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009522

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation.* Simon & Schuster Inc.

Bilaga 1. Intervjuguide

Introduktion

- Information om examensarbetet
- Syftet med studien
- Samtyckesblankett för deltagande och inspelning

Bakgrundsfakta

- Roll(er) och ansvarsområde(n)
- Ledare (och chef)?
- Beskrivning team/tåg
- Professionell bakgrund

Ledarrollen och det lean-agila ledarskapet

- Hur är din ledarstil?
- Vilket ledarskap uppmuntras på arbetsplatsen?
- Utmaningar kopplat till din ledarroll?
- Hur utvecklas du inom din roll?
- Vad innebär det att leda genom exempel?
- Vad innebär lean-agilt ledarskap?
- Hur fungerar arbetsplatskulturen tillsammans med de lean-agila principerna?
- De lean-agila principernas förankring på arbetsplatsen?
- Skillnader/likheter mellan chef och ledare?
- Förhållandet mellan chef i linjen och ledarrollerna?
- Hur fattas beslut?
- Möjligheter att påverka arbetsplatsens sätt att arbeta?
- Hur tas förändringar emot?
- Hur kommuniceras förändringar?
- Arbetsplatsens syn på fel eller misstag?
- Ärlighet, transparens och integritet på arbetsplatsen?
- Hur hanteras känslor?
- Hur arbetar ni med utbildning?
- Har ni gjort några anpassningar av ramverket?
- Vilken är din syn på den arbetsmetodik och det ramverk ni arbetar efter idag?
- Något annat som du vill lyfta kring ledarskapet och SAFe?