



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

EKONOMISTYRNING INOM AGILA ARBETSMETODER

EN FALLSTUDIE AV ETT MJUKVARUUTVECKLINGSFÖRETAG

KANDIDATUPPSATS I FÖRETAGSEKONOMI
EKONOMISTYRNING
VÄRTERMINEN 2017
HANDLEDARE: MIKAEL CÄKER
FÖRFATTARE: SANDRA EFRAM

TACK

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till FÖRETAGET och INTERVJUPERSONERNA som bidragit med sin tid och erfarenhet och bistått med en del av empiriinsamlingen till det här arbetet. Tack också till KRISTINA JONÄLL som gjorde arbetet möjligt. Ytterligare tack till MIKAEL CÄKER och JOHAN ÅKESSON för er tid och input. Sist men inte minst tack EMILIA och ELIN för spel, dans, tejudningar, gos, bus och lek som är den bästa återhämtningen som finns, och tack DANNI - för allt.

SAMMANFATTNING

TITEL:	Ekonomistyrning inom agila arbetsmetoder – En fallstudie av ett mjukvaruutvecklingsföretag
FÖRFATTARE: HANDLEDARE:	Sandra Efraim Mikael Cäker
PROBLEM - DISKUSSION:	En föränderlig omvärld ställer krav på flexibla organisationer. Därtill kommer arbetsmarknaden snart att domineras av Generation Y som har ett förhållningssätt till sitt arbete som är skilt från tidigare generationer. Nya krav ställs därmed på chefen och ledarskapet.
SYFTE:	Syftet med studien är att syna agila arbetsmetoder utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, samt analysera hur de praktiskt tillämpas i ett mjukvaruföretag med ett uttalat agilt arbetssätt.
AVGRÄNSNINGAR:	Studien behandlar endast en organisation. Därtill behandlas bara den agila metoden Scrum, som är den mest använda, samt varianter därav. Vidare redogörs endast för MCS generellt, varför enskilda tekniker inom ett sådant system inte berörs.
METOD:	Kvalitativ studie med informantintervjuer samt litteraturgenomgång. Det empiriska materialet har analyserats utifrån den teoretiska referensramen om ekonomistyrning och MCS.
RESULTAT & SLUTSATSER:	Ekonomistyrningen inom agila arbetsmetoder är en flexibel och lätttrörlig process där ekonomistyrningens mekanismer passerar genom verksamheten mer frekvent då de brutits ner i mindre enheter. Det är också en balansering av styrmedel, där tidigare välrepresenterade formella styrmedel får stå tillbaka till förmån för mindre formaliserad styrning.
FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING:	Mer forskning behövs kring implementering av och arbete genom agila metoder. Flera perspektiv skulle kunna vara intressanta, t.ex organisatorisk lärande, förändringsarbete och kring effektiviteten i självstyrande team.
NYCKELORD:	Ekonomistyrning, MCS, agila arbetssätt, Scrum

INLEDNING

Under 1900-talet möjliggjorde centralstyrda, hierarkiska och byråkratiska företagsformer att ett stort antal människor kunde arbeta tillsammans och åstadkomma framgångsrik produktion. Men när 1900-talet led mot 2000-tal så förändrades världen. Med ny teknik i allmänhet och internet i synnerhet kom också globalisering, ökat kunskapsutbyte och en allt snabbare förändringstakt. Konkurrensen ökade och marknaden skiftade; från att ha handlat om säljaren kom det nu att handla om kunden. Med dessa förändringar kom också andra krav på styrning och ledarskap (Larman & Vodde, 2017).

Julian Birkinshaw, professor vid London Business School, skriver om de fundamentala förändringar han identifierat i chefsrollen (Birkinshaw, 2014). En påverkande faktor är enligt honom Generation Y¹, och de nya förmågor och förväntningar den generationen för med sig in i arbetslivet. De vill bli involverade, engagerade och de är i stor utsträckning toleranta gentemot osäkerhet, varför det är mindre troligt att de skulle stå ut med ett tråkigt jobb eller en dålig chef. Som andra påverkande faktorer listas teknologisk utveckling samt ökad transparens och därtill också ett ökat krav på transparens. Det går helt enkelt inte längre att hålla inne på information i syfte att skaffa sig fördelar utan det är nödvändigt att som chef vara tolerant gentemot feedback och att istället skaffa sig inflytande genom att förbättra sina argument, menar Birkinshaw. När tekniken i allt större utsträckning förenklar och till viss del tar över delar som tidigare tillhört chefsrollen så förändras den och det ställs högre krav på att chefer ska kunna motivera, engagera och utveckla sin personal samt arbeta för att länka samman olika delar i organisationen (ibid).

Ikujiro Nonaka och Hirotaka Takeuchi är forskarna som lade grunden till vad som senare kom att bli den agila arbetsmetoden *Scrum*. I en artikel publicerad i Harvard Business Review skriver de om *Den vise ledaren ("The wise leader")* och vad som kommer att krävas av ledare i den nya, framväxande världen (Nonaka, & Takeuchi, 2011). Att enbart förlita oss på att nya vetenskapliga upptäckter kommer att föra oss framåt, genom tekniska framsteg och smartare lösningar, är inte nog, menar de. Världen står inför utmaningar även inom miljö, energi och biologisk mångfald. För ett företag i den nya världen måste skapandet av framtiden sträcka sig bortom företaget och täcka även sociala frågor och samhällsnytta. Ledarskapet måste således tjäna ett större syfte, där målet är att få organisationen att tänka på företaget som en social enhet, del i någonting större, vars uppdrag också är att uppnå varaktiga fördelar för samhället. Nonaka och Takeuchi menar att om företag idag inte inser att de måste skapa socialt värde såväl som ekonomiskt värde, så kommer de inte att överleva på sikt (ibid). Som visat finns flera faktorer som pekar på att ledarskapsutövande och

¹ Generation Y: Personer födda mellan år 1982-1999

användande av verktyg för ekonomistyrning kommer att te sig annorlunda i framtiden än vad det har gjort traditionellt. Fokus i den här uppsatsen ligger på att, inom arbetets ramar, titta närmre på hur ledarskap och verktyg för ekonomistyrning kommer till uttryck genom agila arbetsätt.

GENERATION Y

Birkinshaw nämner Generation Y som en påverkande faktor till de nytillkomna förväntningar på ledarskap som han har identifierat. Små variationer i arbetsetiska egenskaper förekommer mellan alla generationer, men forskning visar att den största skillnaden hittills ligger mellan Generation X² och Generation Y (Meriac et al, 2010). Arbetsmarknadsstyrelsens studier visar därtill att det år 2020 kommer att vara Generation Y som dominerar på arbetsmarknaden (Israelsson & Gustavsson, 2004).

Generation Y kan generellt sägas vara väl förtrogen med kommunikation, media och digital teknik. Det är en generation som lägger vikt vid att arbetet de utför ska vara meningsfullt och att det ska finnas möjlighet för kreativa utlopp. Därtill föredrar Generation Y omedelbar feedback och har tack vare införandet av sociala medier ökad samarbetsförmåga, vilket skapat en preferens för en lagorienterad miljö (Huyler et al, 2015). Flera studier visar därtill att Generation Y associerar arbetsnöjdhet med ett fritt flöde av information, stark koppling till chef och frekvent feedback, samt att Generation Y trivs bäst i platta organisationsformer (Hershatter & Epstein, 2010; Myers & Sadaghiani, 2010). Det finns inom Generation Y också en eftersträvan att balansera personligt och professionellt liv, att både ha ett meningsfullt arbete och en rik fritid (Hershatter & Epstein, 2010).

Sammantaget bidrar dessa faktorer till att andra krav ställs på det ledarskap och de verktyg som används för ekonomistyrning. Det får därmed ses som möjligt att fokus kan komma att flyttas från hårda värden så som budget och kalkyl, till förmån för mjukare värden så som lärande, medarbetarskap och företagskultur.

AGILA ARBETSSÄTT – EN INTRODUKTION

2001 publicerades det agila manifestet, som skapats av 17 mjukvaruutvecklare med syftet att förbättra vattenfallsmodellen³, och i och med det skapades också grunddefinitionen av agila arbetsätt (O'Mahony, 2016). I korthet handlar manifestet om att chefens uppgift är att undanröja hinder, bygga projekt kring

² Generation X: Personer födda år 1965-1981

³ Vattenfallsmodellen: Sekventiell systemutvecklingsprocess där processens olika faser flödar uppifrån och ner likt ett vattenfall. Det är ett linjärt synsätt och tanken är att varje fas ska vara bedömd och klar innan man går vidare i processen (Winston, 1970).

motiverade individer samt att ge dem frihet och en kreativ miljö. Genom att experimentera tillsammans med kunden och få möjlighet att se resultatet av det egna arbetet ska arbetsglädje genereras. Fokus bör enligt manifestet ligga på kundsamarbete och inte på kontraktsförhandling, och enbart de arbetsuppgifter som man på förhand vet inte kommer att ändras bör planeras inför ett projekt. Grundbulten vid agila arbetssätt anses vara flexibilitet och förmåga att anpassa sig till förändring – och att lära sig att förhålla sig till osäkerhet (ibid).

Tanken med ett agilt arbetssätt är att självstyrande team ska samarbeta mot gemensamma mål och att avståndet mellan arbete och feedback ska hållas kort (Strömberg Lindvall, 2013). På så sätt ska ett ömsesidigt utbyte ske mellan individ och organisation, då individen bidrar till organisationens bästa och organisationen i sin tur bidrar till individens utveckling och tillfredsställelse (ibid).

Det agila arbetssättet utmanar således traditionellt ledarskap på så sätt att dess gamla funktion, att styra och leda, sätts ur spel. Istället kommer chefens roll att handla om att skapa förutsättningar för självstyrning och självorganisation (Strömberg Lindvall, 2013).

UTOMVETENSKAPLIG PROBLEMATISERING

I en föränderlig omvärld och med en ny dominerande generation på arbetsmarknaden ställs nya krav på chefen och ledarskapet. Studier visar att företag idag har mångdubbelt fler prestationskrav än vad som var fallet på 1950-talet (Morieux, 2011). Förr åtog sig en VD 4-7 prestationskrav, idag förbinder de sig till 25-40 stycken - och de står inte sällan i konflikt med varandra (ibid).

För att behålla effektivitet trots fler informationsflöden krävs en välfungerande ekonomistyrning. Men hur ser en sådan ut i dag? Leslie et al (2006) studerade effekterna av olika styrmetoder och kom fram till att traditionella sätt fungerar dåligt. Att hålla sig till en fast förutbestämd detaljerad strategi och plan är inte det bästa sättet att styra en organisation i dagens ombytliga omvärld. Vidare är toppstyrt ledarskap vanligt, men att instruera medarbetarna och sedan kontrollera dem visar sig inte vara ett effektivt sätt att få medarbetarna att prestera. Därtill tycks inte heller styrning utifrån nyckeltal och andra kontrollmekanismer vara ett effektivt sätt att öka medarbetarnas ansvarstagande. Slutligen har inte incitament så som morot och piska visat sig vara effektiva verktyg för att motivera medarbetarna att prestera (ibid). Lösningen tycks enligt Leslie et al (2006) vara att utveckla en kultur som manar till öppenhet, förtroende och utmaning. Kan ett agilt arbetssätt bidra till skapandet av en sådan kultur och därmed stärka ekonomistyrningens utfall?

Inom ramarna för agila arbetssätt talas det om chefsrollen på ett sätt som till mångt och mycket är skiljt från de mer traditionella sätten att se på ledarskap. Betoning läggs på coaching, stöd och lärande istället för på resultat- och

verksamhetsansvar. Det är ett förflyttande från det vertikala företagsperspektivet där hierarki råder, till det horisontella perspektivet där fokus ligger på att skapa kundvärde. Det är möjligt att ett sådant synsätt passar Generation Y bättre, då den består av människor som trivs i platta organisationer, vill ha möjlighet till kreativa utlopp, föredrar en lagorienterad miljö och värdesätter omedelbar och frekvent feedback.

Möjligt är också att ledarskapsutförandet i ett företag som arbetar med självstyrande team, mer handlar om ett ledningssystem än en ledare. Hur påverkas i så fall ekonomistyrningen, om ledarskapsuppgifterna snarare handlar om synkronicitet⁴ och samspelhet än detaljstyrda processer?

INOM VETENSKAPLIG PROBLEMATISERING

Inom agila arbetssätt råder ännu luddigt definierade begrepp, vilket försvårar avgränsningar. Vanligtvis flyter Lean och agila arbetssätt ihop, men de två kan definieras som följer: Lean är en filosofi som handlar om att skapa kundvärde, genom att förstå kunden och bara arbeta med aktiviteter som skapar värde för kunden. Agila arbetssätt har tillkommit som en motreaktion på traditionellt arbetssätt och handlar om att arbeta utefter ett ramverk, vilket har till syfte att producera mjukvara på ett sådant sätt att kunden kan justera processen under utvecklingens gång. Med andra ord skulle Lean kunna beskrivas som ett tankesätt för att nå agilt arbete och agila arbetssätt som ett hjälpmedel för att uppnå målen (Beskow, 2012). I det här arbetet ligger fokus på agila arbetssätt, som genom att vara en motreaktion på traditionellt arbetssätt tillåter intressanta paralleller att dras till den förändring i ekonomistyrning som i allt större utsträckning efterfrågas.

Då agila arbetssätt är ett relativt nytt forskningsområde behövs mer empiri, vilken kan ligga till grund för ökad förståelse och bättre ingångsläge för större, mer djupgående studier på området. Mycket av den forskning som idag finns kring agila arbetssätt berör själva implementerandet av en sådan metod samt metoden i sig och inte så mycket ur perspektiv kring ekonomistyrning. Mer forskning behövs också inom det horisontella ledarskapet, där chefen koordinerar längs med flödet och inte genom "stuprören" (Södergren, 2008). Vidare finns behov av mer forskning kring passformen mellan *Management control systems* och organiska företagsstrukturer (Chenhall, 2003).

⁴ Synkronicitet: "Upplevelsen av två eller flera händelser som saknar synbart orsakssamband, eller som osannolikt kan förekomma tillsammans av en slump, ändå upplevs som förekommande tillsammans på ett meningsfullt sätt." (Tarnas, R. 2006; "Synkronicitet", u.å.).

SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

S

Syftet med studien är att syna agila arbetsmetoder utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, samt analysera hur de praktiskt tillämpas i ett mjukvaruföretag med ett uttalat agilt arbetssätt.

F

På vilket sätt integreras traditionell ekonomistyrning i agila metoder?

Utifrån klassisk ekonomistyrningsteori analyseras det empiriska materialet för att identifiera vilka styrprocesser som används vid ett agilt arbetssätt.

AVGRÄNSNINGAR

Den här studien är att betrakta som en fallstudie och är begränsad till endast en organisation. Anledningen är att uppsatsförfattaren önskar få en så djup förståelse som möjligt inom given tidsram. Det finns många agila metoder, men fokus i det här arbetet är på den agila metoden Scrum, som är den mest använda. Varianter av Scrum-metoden ingår också i arbetet. Därtill har avgränsningar gjorts även vid val av teoretiska styrmodeller. I det här arbetet redogörs för teori kring ekonomistyrning och management control systems generellt. Det finns en mängd olika tekniker som innefattas inom ett sådant system, men de enskilda teknikerna kommer inte att beröras i det här arbetet.

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I det här avsnittet presenteras klassisk ekonomistyrningsteori, en översiktlig genomgång av teori kring *Management control systems* samt därefter en kortare redogörelse av Merchant & Van der Stedes teori kring resultat-, handlings- och social styrning. Slutligen en sammanfattande syntes.

Inom arbetet ryms en jämförelse mellan det traditionella och det nydanande. Valet av teori föll därför på klassisk ekonomistyrningsteori, vilken får representera det traditionella. Eftersom avgränsningar var nödvändiga valdes teori kring *Management control systems*, vilket också det är ett väletablerat område inom ekonomistyrningsteorin. Ytterligare precisering gjordes och av de *Management control systems* som finns valdes ett av de mest välanvända och kända.

EKONOMISTYRNING

Målet med ekonomistyrning är att öka en verksamhets produktivitet, effektivitet och dess lönsamhet (Kullén, 1994). Det finns en mängd olika tankar om hur ekonomistyrning bör utformas, appliceras och genomföras för att bäst nå de mål som företaget har satt upp. Olve och Samuelson (2008) anser exempelvis att ekonomistyrningens utformning beror på ett enskilt företags ledningsfilosofi, Ax. et al (2009) lägger vikt vid strategiimplementering och de strategiska mål ett företag strävar mot medan Gyllberg och Svensson (2000) snarare intresserar sig för styrning som ett sätt att påverka mänskligt beteende.

Det finns enligt Andersson (1995) antingen styrning genom framförhållning eller styrning i efterhand, där det förstnämnda handlar om att analysera sannolika framtida händelser och planera för dessa, och det sistnämnda handlar om att använda historisk information som beslutsunderlag. Oftast sker en kombination av de två, varvid uttrycket styrning via återföring brukar användas (ibid).

För att kunna styra mot ekonomiska mål används olika styrmedel, vilka brukar grupperas till *formella styrmedel*, *organisationskultur* och *mindre formaliserad styrning* (Ax. et al, 2009; Samuelson, 2004). Till formella styrmedel hör sådant som planering, budgetering och kalkylering. Under rubriken organisationsstruktur återfinns styrmedel så som ansvarsfördelning, organisationsform och belöningssystem. Till mindre formaliserad styrning hör bland annat lärande, medarbetarskap och företagskultur (ibid).

Ekonomistyrningen har många uppgifter, bland annat att planera, genomföra och följa upp, samt att anpassa verksamheten så att den går i avsedd riktning. Ytterligare uppgifter är att förse beslutsfattare med underlag, följa upp de beslut som tagits, fördela och utkräva ansvar samt införskaffa, sammanställa, tolka och

kommunicera relevant information. Därtill hör även analys och förslag på åtgärder/förbättringar till ekonomistyrningens uppgifter, samt att utreda, utveckla och uppdatera styr- och ekonomisystem (Ax. et al, 2009).

Ett problem med ekonomistyrning är enligt Kullvén (1994) att den bygger på information som är mer lämpad för externa krav än för att använda som beslutsunderlag internt. Ekonomistyrningens information är därtill svagt sammankopplad till verksamheten menar han, vilket också kan medföra svårigheter för personalen att relatera informationen till sina sysslor (ibid).

MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS

Ett *Management control system*, härafter benämnt MCS, består enligt Robert Simons (1994) av *de formella informationsbaserade rutiner och processer som företagets ledning använder för att behålla eller förändra mönster i de organisatoriska aktiviteterna*. Definitionen av ett MCS har dock, inom forskningen, kontinuerligt förändrats. Det är en nödvändighet, menar David Otley (1994), eftersom ett MCS måste återge de krav som marknaden ställer - krav vilka också ständigt förändras. Nedan följer en presentation av olika forskares teorier och tankar kring MCS, dess roll och dess framtid.

Ernest Lowe publicerade år 1971 en artikel med idén om ett MCS. Han menade på att organisationer ställs inför situationer och beteenden som medför osäkerhet, både internt och externt. Ett enhetligt ledarskapssystem skulle hjälpa till att minska osäkerhet och se till att verksamhetsmålen uppnåddes (Lowe, 1971). Som två effektiva och oskiljaktiga delar av ett MCS nämner Lowe planering och styrning. Därtill redogör Lowe för betydelsen av att se företaget som en helhet, ett system, eftersom det i en organisation sker många komplicerade interaktioner samt komplexa interrelationer. Systemsynsättet är enligt artikelförfattaren viktigt för att kunna spåra beslut och dess konsekvenser. Ytterligare en väsentlig del i ett MCS är informationsåterkopplingens betydelse för styrningen. Dels utgör feedback en möjlighet att se hur det faktiska resultatet skiljer sig från det planerade och dels ger det information om vilka justeringar som behöver göras för att nå utsatta mål (ibid). Lowe delar upp betydelsen av ett sådant informationssystem i två delar; en marknads- och produktionsdel där flödet berör sådant som intäkter, lagernivåer, teknologiska förändringar, etc. samt en del för mänskliga element där beteenden observeras genom att flödet berör sådant som ambitionsnivå, arbetsbelastning, konflikter etc. (Lowe, 1971).

Robert Chenhall publicerade 2003 en artikel i vilken han redogjorde för insikter kring MCS nya roll vid strukturella arrangemang, så som exempelvis lagarbete och teamets dynamik. Mer fokus kommer enligt Chenhall att riktas mot styrning och dess betydelse, till följd av teknologiernas varierande grad av osäkerhet, komplexitet och ömsesidigt beroende. Det blir då viktigare att strukturera på ett sätt som underlättar för organisk kommunikation och en ökad

differentiering för att positionera personer nära affärsverksamheten, och samtidigt ge enskilda individer berättigandet till en hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö. Därtill ökar utmaningarna kring samordning och nationell kultur, då organisationernas omvärld blivit markant större i och med globaliseringen (Chenhall, 2003).

Robert Anthony och Vijay Govindarajan skriver i sin bok om MCS från 2007, att ett MCS är att betrakta som ett verktyg, vilket ledningen i en organisation kan använda sig av för att styra företaget mot strategiska mål och mot konkurrensfördelar (Anthony & Govindarajan, 2007). Styrning är dock bara ett av de verktyg som kan användas för strategiimplementation, och bör sättas i relation till organisationsstruktur, personalhantering och kultur, enligt författarna. Företagsstrategier och deras sammanhang ställer därtill olika krav på utformandet av styrsystem. Då företag blir mer diversifierade är det orimligt att förvänta sig att en företagsledare ska kunna styra enbart utifrån en fördjupad kunskap kring verksamheten. Detaljstyrning blir ohållbar och prestationsbedömningar tenderar därför att utföras på distans. För bolag som enbart är verksamma inom en och samma bransch existerar ofta företagsövergripande kärnkompetenser, och det är utifrån dessa som strategierna för affärsenheterna allt som oftast utformas (ibid). Stor vikt läggs därmed vid att det finns en fungerande kommunikations- och kompetensöverföring mellan olika enheter. Författarna menar att när företag blir mer diversifierade kan det vara lämpligt att skifta balansen i styrsystemet så att tonvikt läggs på att främja samarbete och entreprenörsanda (Anthony & Govindarajan, 2007).

David Otley förutspådde i en artikel från 1994 att framtiden skulle komma att kräva ett bredare synsätt på ekonomistyrning än vad som tidigare presenterats (Otley, 1994). Han ansåg att systemet blivit för snävt och att fokus i allt för stor grad tippat över mot den del som stod för hårda, mätbara värden. Vidare resonerade Otley kring att samtida organisationer bättre behövde kunna anpassa sig efter omvärldens dynamik, varför flexibilitet och kontinuerligt lärande behövdes. Han ansåg dock inte att sådana egenskaper främjades av ett traditionellt styrsystem. Därtill fann han att forskningen på området stagnerat men att organisationerna själva hittat metoder för att kunna ta hänsyn till omvärldsförändringen (Otley, 1994).

RESULTAT - , HANDLINGS - & SOCIAL STYRNING

Ett MCS är utslagsgivande för en organisation, där felaktigheter kan leda till stora ekonomiska förluster och varumärkesskada. Som ett svar på den gamla, smala bilden av ett allt för reglerande MCS publicerade Merchant och Van der Stede ett nytt bredare organisatoriskt ramverk. De anser att, rätt konstruerat, så kan ett MCS påverka anställdas beteenden på ett sådant sätt att det ökar sannolikheten

för att företaget kommer att nå uppsatta mål. Därmed anser de också att den primära funktionen för ett MCS är att påverka beteenden. Centralt i författarnas MCS-ramverk är tre olika sorters styrning: resultat-, handlings- och social styrning. Alla företag bör, enligt författarna, ha och har lite av alla tre nämnda styrprinciper. Nedan görs en djupdykning i de olika styrbegreppen, presenterade i samma ordning som i rubriken (Merchant & Van der Stede, 2012).

RESULTATSTYRNING handlar om att styra utifrån väldefinierade mål, så att personalen inom företaget jobbar tillsammans i en av ledningen önskad riktning. Det är en kommunikationskrävande process i vilken chefer måste kunna presentera mål och förutsättningar med betydande tydlighet. I konceptet ingår att motivera personalen för goda resultat och huvudtesen är att resultatansvar måste gå hand i hand med påverkansbarhet (Merchant & Van der Stede, 2012). Implementeringen av resultatstyrning bör ske i fyra steg: 1) definiera vad som ska mätas och hur, 2) hitta svar på frågeställningen kring vad som ska värderas och prioriteras, 3) ge de anställda prestationsmål som är utmanande men möjliga och slutligen 4) belöna för att uppmuntra beteenden som främjar resultaten (ibid).

Resultatstyrning är en form av indirekt styrning eftersom fokus inte ligger på vad de anställda beslutar eller gör, utan på vad kontentan av det hela blir. Makten decentraliseras till viss del och de anställda får fria tyglar så länge resultatet ligger i linje med de mål som företaget har satt upp. Speciellt väl lämpar sig resultatstyrning för högutbildad personal som själva besitter beslutsmyndighet, så som exempelvis chefer. Merchant & Van der Stede skriver vidare att resultatstyrning inte bara lämpar sig väl för decentraliserade organisationer där hög grad av autonomi råder, utan till och med är förutsättning för dessa.

En nackdel med resultatstyrning är att de uppsatta målen måste vara väldefinierade och tydligt kommunicerade, annars riskerar medarbetarnas förtroendekapital att minska. De framtagna resultaten måste vara mätbara och de mått som används måste generera arbete i en av företaget avsedd riktning.

HANDLINGSSTYRNING går till skillnad mot resultatstyrning ut på att aktivt instruera personalen kring vad som bör göras och vad som bör undvikas för att nå utsatta mål. Även om det mesta inom handlingsstyrning handlar om att förhindra oönskade beteenden så bör man inte utgå från att människor inte vill bli handlingsstyrda. Handlingsstyrning kan upplevas också som ett stöd, där tydliga instruktioner utgör ramverket för vad företaget förväntar sig av den anställde (Merchant & Van der Stede, 2012). Författarna listar fyra former av handlingsstyrning: 1) beteendemässiga begränsningar (*behavioral constraints*), dvs begränsningar i vad som får lov att göras. Det kan exempelvis handla om fysiska begränsningar så som låsta dörrar eller lösenordsskydd, alternativt begränsningar i ren administrativ benämning, så som exempelvis begränsningar kopplade till befogenheter. En annan typ av handlingsstyrning kommer till uttryck genom krav på 2) förhandsgranskningar (*preaction reviews*), vilket

innebär att personal får utrymme för att ge handlingsförslag, men att dessa måste förhandsgranskas och godkännas av annan utsedd person innan de kan genomföras. 3) Åtgärdsansvar (*action accountability*) är den tredje formen av handlingsstyrning, som handlar om att företaget i förväg definierat vad som anses vara ett lämpligt utförandesätt. Hit hör verktyg så som checklistor, beteendekoder, processlistor etc. och tydlighet är av största betydelse. Det måste vara möjligt att följa upp och utkräva ansvar. Till sist nämns 4) redundans (*redundancy*) som en form av handlingsstyrning, vilket innebär att mer personal/utrustning än vad som är kritiskt nödvändigt tilldelas en uppgift för att säkerställa att den blir utförd med fullgott resultat (Merchant & Van der Stede, 2012).

Handlingsstyrning bedöms av författarna som effektivt i de lägen där det, åtminstone i någon utsträckning, är möjligt att tydligt klargöra vilka handlingar som är önskvärda/ej önskvärda samt när det är möjligt att försäkra sig om att önskade/oönskade handlingar sker/ej sker. Perfekta lösningar bör dock inte eftersträvas då de sällan är ekonomiskt försvarbara enligt författarna, som istället rekommenderar att företag använder social styrning för att fylla i eventuella luckor i resultat- och/eller handlingsstyrningen.

S O C I A L S T Y R N I N G innefattar individinriktad och kulturinriktad styrning. Individinriktad styrning har enligt Merchant & Van der Stede tre huvudsyften, vilka är att 1) klargöra vilka förväntningar som företaget har på de anställda, 2) att försäkra sig om att rätt person är på rätt plats och 3) att utöka personalens egen förmåga till självkontroll/-övervakning. Med en väl utformad individinriktad styrning vet de anställda vad som bör göras och individens mål är detsamma som organisationens (ibid).

Kulturinriktad styrning är mest effektiv då en grupp personer delar sociala eller emotionella band och syftar till att påverka hur de anställda ser på och tänker kring sitt arbete. Organisationskultur bygger på delade uppfattningar kring traditioner och normer, ideologier, attityder och vad som anses vara lämpligt beteende. Företagskulturen ter sig oftast som relativt stabil över tid, även i de fall då övriga inriktningar ändrats, så som företags strategi och/eller mål. Det är inte heller säkert att det går att styra kulturen, som helt kan dominera över styrningsmönster. Merchant & Van der Stede (2012) listar dock en del verktyg som kan användas för att försöka forma organisationskulturen:

- Uppförandekoder (*codes of conduct*) anses vara en utmärkt startpunkt om man vill förändra en grupps attityd och implementeras genom principer och policys.
- Intraorganisatoriska överföringar (*intra-organizational transfers*) handlar om att utöka förståelsen för andra anställda och deras arbetsuppgifter och att ytterligare stärka de sociala banden, vilket underlättar den sociala styrningen.

- Fysiska och sociala arrangemang (*physical and social arrangements*) kan också hjälpa till att stärka de sociala banden genom exempelvis personalfester, utformning av arbetsmiljö, fikarum, klädkoder etc.
- Chefer är och bör vara förebilder (*tone at the top*) för de anställda och föregå med gott exempel. Det är viktigt att det som kommuniceras på toppen också efterlevs av cheferna själva.

För att lyckas med social styrning krävs ordentligt med chefstid, erfarna chefer som kan fungera som stöd och en god och välfungerande kommunikation. Vid social styrning är det också viktigt att individen upplever att chefen ser, värdesätter och tycker om den personen är och vad personen gör. Risker vid social styrning är att gruppen blir allt för likformig och att de som inte passar in i kulturen presterar sämre och mår dåligt.

S Y N T E S

Målet med ekonomistyrning är att öka en verksamhets produktivitet, effektivitet och lönsamhet. Vilken väg som är den bästa att gå för att nå dit råder det dock olika uppfattningar om. Ett enhetligt ledarskapssystem skulle se till så att verksamhetsmålen uppnåddes, enligt Lowe, och idén om ett MCS tog fäste. I takt med att företag blir allt mer diversifierade framstår det som orimligt att en företagsledare skulle kunna detaljstyra verksamheten, och en decentralisering anses nödvändig, enligt Anthony och Govindarajan. Chenhall menar att omvärldsförändring och globalisering ställer nya krav på samordning och det blir viktigare att strukturera på ett sätt som underlättar kommunikation. I och med det får MCS en ny roll genom strukturella arrangemang så som lagarbete, och genom det faktum att mer fokus behöver riktas mot styrning till följd av teknologiernas varierande grad av osäkerhet, komplexitet och ömsesidigt beroende.

Redan 1994 förutspådde Otley att framtiden skulle kräva ett bredare synsätt på ekonomistyrning, och att flexibilitet och kontinuerligt lärande behövdes som motvikt till vad som blivit ett alldeles för hårt och snävt system. Även Merchant & Van der Stede höll med om att ett nytt, bredare organisatoriskt ramverk behövdes. Som ett svar på den gamla bilden av ett allt för reglerande MCS presenterade de sin idé om att den primära funktionen för ett MCS är att påverka beteenden. Centralt i deras ramverk är tre olika sorters styrning: resultat-, handlings- och social styrning. Sammanfattningsvis skulle kunna sägas att resultatstyrning är en indirekt styrning, handlingsstyrning en direkt styrning och social styrning kittet för att täcka upp glapp däremellan.

METOD & MATERIAL

Inom det här kapitlet redogörs för det tillvägagångssätt som resulterat i den här uppsatsen, samt tankar kring de val som gjorts under metoddiskussionen och i avsnittet gällande studiens giltighet.

KUNSKAPSINSAMLING

Inledningsvis skedde en djupdykning inom agila arbetssätt och de olika metoder genom vilka dessa utförs. Jag hade vid arbetets början nära på ingen kunskap kring vad ett sådant arbetssätt innefattar eller vilka teorier som låg bakom utvecklandet av det sättet att arbeta. Därtill stod det snart klart att mycket av den forskning som gjorts på området är inriktad på specifika, slutna situationer och inte alltid lätt att applicera på ett mer generellt område. Mycket material på ämnet fick därmed gås igenom innan jag fann vad jag behövde för det här arbetet. Därtill finns ett omfattande material kring de agila arbetsmetoder som tagits med i det här arbetet, varför beskrivningar kring dessa har fått extraheras till något som ryms inom given tidsram.

Att jämföra material kring *management control systems* medför också vissa svårigheter eftersom det emellanåt råder viss otydlighet kring begrepp och benämningar. Exempelvis har termen "control", relaterat till MCS i det engelska språket, inte en vedertagen, universellt accepterad definition.

Merparten av det material som bidragit till studien är skrivet på engelska, varför resonemang utgått från min egen översättning och förståelse av texterna. Vidare har termer förknippade med agila arbetssätt, så som exempelvis "sprint" och "backlog" med flera, använts i dess originalform i uppsatsen. Dessa termer används i originalform vid agila arbetssätt, oavsett utövarnas modersmål.

AGILA ARBETSSÄTT - LITTERATUR

Empiriavsnittets första del består av en redogörelse för litteraturen bakom agila arbetssätt. I huvudsak refereras till *Scrum Guide* av Ken Schwaber och Jeff Sutherland samt *Large-scale scrum – More with LeSS* av Craig Larman och Bas Vodde. För varianter av Scrum eller enstaka förtydliganden kring begrepp har insamling skett från nätverk, bloggar och forum speciellt inriktade på agila arbetssätt. I de fall så har skett har sajten, författaren och påståendet granskats för att, så långt det är möjligt, säkerställa att informationen är pålitlig.

Scrum-ramverket introducerades av Schwaber och Sutherland i början av 1990-talet och de två har sedan dess författat flera böcker och texter om metoden. Schwaber är grundare till scrum.org, ett konsultbolag inom vilket han idag också är aktiv och Sutherland driver idag konsultbolaget Scrum Inc.

Craig Larman och Bas Vodde är upphovsmännen till konceptet LeSS, som är ett sätt att skala upp Scrum-arbetsättet. De driver The LeSS Company tillsammans med Johan Schoenmaker genom vilket de säljer LeSS-coaching och -certifiering.

Det faktum att litteraturen för Scrum och LeSS publicerats av individer vars hela företagsidé är att driva sin modell vidare är inte utan problematik. Samtidigt är agila arbetssätt spunna ur praktiken och det finns ännu lite vetenskapligt material kring de olika modellerna i allmänhet och Scrum/LeSS i synnerhet. *Scrum Guide* och *Large-scale scrum – More with LeSS* är vedertagna och välanvända ramverk bland företag som arbetar agilt inom mjukvaruutveckling. Genom att jämföra innehållet i dessa, ur praktiken skapade ramverk, med klassisk ekonomistyrningsteori kan möjligtvis glappet mellan teori och praktik minskas.

INTERVJUFORMAT

Vid val av frågemetod skiljer man på respondent- och informantundersökningar. I en respondentundersökning ligger fokus på svarspersonerna själva och vilka tankar, tolkningar och upplevelser de har kring den egna omvärlden. I en informantundersökning ligger fokus istället på verkligheten/omvärlden och hur den är beskaffad, varför svarspersonerna istället används som vittnen. Svarspersonernas vittnesmål under en informantundersökning kan alltså användas som källor och informationen som framkommer under intervjutillfället kan prövas och granskas utifrån källkritiska principer (Esaïsson et al, 2012). Jag har i det här arbetet valt att enbart använda mig av informantintervjuer, då fokus i uppsatsen ligger på verksamheten som sådan och inte på svarspersonerna.

Intervjuerna i den här uppsatsen har utförts via e-post. Datorstödda intervjuer har på senare år fått allmän spridning (Couper & Hansen, 2002). En datorstödd intervju kan genomföras via epost eller chatt, där det senare närmar sig ett samtalsformat som liknar det som förekommer vid interaktion ansikte mot ansikte. Fördelen med datorstödda intervjuer är att intervjupersoner och forskare använder den skrivna texten som medium, varför den blir självutskrivande och intervjun är klar för analys så snart den genomförts (Kvale & Brinkmann, 2014). Nackdelarna med datorstödda intervjuer är dock flera. Dels krävs det att både intervjuare och intervjuperson är relativt bra på att uttrycka sig i skrift och dels går information från kroppsspråk, mimik och tonläge förlorad. Det finns också en risk att svaren blir allt för korta, fattiga på detaljer och/eller tillrättalagda (ibid).

I valet av intervjuform finns det alltid fördelar och nackdelar att ta hänsyn till. Vissa val lämpar sig bra i en specifik situation men kan samtidigt vara olämpliga i en annan. Datorstödda intervjuer kan vara ett användbart verktyg i många lägen, exempelvis då forskare och intervjupersoner dels har datorvana och dels är vana vid att uttrycka sig i text, eller vid känsligare undersökningar så som exempelvis

inom psykologin. Men det finns också tillfällen då datorstödda intervjuer är direkt olämpliga, exempelvis när tonläge och ljudet av rösten samt kroppsspråk och den kroppsliga närvaron har en avgörande roll för samtalet (Kvale & Brinkmann, 2014).

URVAL AV INTERVJUPERSONER

För att få en så bred och djup uppfattning om företagets agila arbetssätt som möjligt valdes tre personer, på olika nivåer inom företaget, ut för intervju.

INTERVJUPERSON 1: Product Owner, Team manager

INTERVJUPERSON 2: Development Team member

INTERVJUPERSON 3: Director, Product Development

Intervjuperson 1 har arbetat på företaget i 13 år och har haft olika titlar men innehar idag dubbla roller, dels den som Product Owner, dels den som Team manager. Hen arbetar nära teamet och ansvarar för budget, att strukturera arbetsuppgifter i en prioriterad backlog samt personalfrågor. Hen är teamets representant gentemot samtliga intressenter.

Intervjuperson 2 har arbetat på företaget i 9 år, är mjukvaruarkitekt och ingår i Development Team. Hen har haft samma roll under hela sin tid på företaget men bytt plats mellan avdelningar och team. Hen ansvarar för de lösningar hen designar samt för att den kod som hen producerar fungerar väl och så som kunden önskar.

Intervjuperson 3 har arbetat på företaget i 6 år och har haft olika titlar men innehar idag rollen som Director för produktutvecklingsavdelningen. Hen har ett övergripande ansvar för samtliga team, men är inte direkt involverad i det agila arbetets utförande utan snarare för den slutprodukt som teamet tagit fram under ledning av Product Owner/Team manager.

Tillsammans ger de vittnesmål för arbetet inom teamet, arbetet kring och för teamet samt övergripande för synsättet på agila arbetssätt från ledningsnivå.

GENOMFÖRANDE AV INFORMANTINTERVJU

Efter inledande mejlkontakt, presentation och samtycke sammanställdes intervjufrågorna i de olika dokumenten, vilka återfinns i appendix, och skickades som bifogad fil via e-post till intervjupersonerna. Svaren mottogs direkt i dokumentet, vilket därefter återsändes till uppsatsförfattaren. Två av intervjuerna utfördes, den med intervjuperson 1 och den med intervjuperson 2. Intervjuperson 3 hade inte möjlighet att återkomma med svar inom den givna tidsramen. Utförd intervju med intervjuperson 1 gav dock en mycket rik och

detaljerad bild av företagets arbete med agila arbetssätt på de olika nivåerna, vilken också kompletterades ytterligare av intervjuperson 2.

B E T Y D E L S E A V I N T E R V J U B O R T F A L L

Vid informantintervjuer är en intervjuperson inte lika lätt utbytbar som vid respondentintervjuer, eftersom de oftast är valda för att de besitter unik information (Esaiasson et al, 2012). Så är också fallet den här gången och den uteblivna intervjun med intervjuperson 3 gör att ingen empiri har insamlats från ledningsnivå. Då det agila arbetet mestadels berör de som arbetar i teamet samt den som ansvarar för ledningen av teamet får intervjubortfallet ändå anses vara av mindre betydelse. Det hade varit intressant att få ta del av synen på agila arbetssätt från ledningsnivå, men eftersom intervjuperson 3 har fokus på slutprodukten är den intervjun inte avgörande för vittnesmål kring ekonomistyrning inom agila arbetssätt.

I N T E R V J U 1 - P R O D U C T O W N E R , T E A M M A N A G E R

Frågorna i dokumentet till intervjuperson 1 delades in i tre olika teman: ett gällande agila arbetssätt, ett avseende ekonomistyrning samt ett som syftade till att öka bakgrundsförståelsen för förändringsarbetet det valda företaget startat i och med övergången från traditionellt till agilt arbetssätt.

Varje grupp inleddes med en bred och öppnare fråga, därefter mer specifika frågor för att ge chans till en fördjupad förståelse (se appendix 1).

Intervjun inleddes med fyra bakgrundsgivande frågor av typen: vad är din titel? Hur länge har du jobbat på företaget? Har du haft samma roll under din tid på företaget? Vilka typer av ansvar ingår i din arbetsroll?

Inom området för agila arbetssätt ställdes frågorna: vilka agila metoder använder ni er av idag? Har ni tidigare använt er av någon agil metod men som ni nu har valt bort/utvecklat vidare till något nytt? Hur strikt implementerar ni de agila metoder ni använder? Vilka problem kan uppstå när en agil organisation interagerar med en icke-agil organisation, exempelvis en kund? Hur hanteras dessa? Är självstyrande team en målsättning? Ställda frågor syftade till att ge en mer översiktlig bild av hur företaget arbetar agilt, vilka problem de stött på då de fortfarande verkar i en mestadels icke-agil omvärld, i vilken utsträckning de arbetar agilt samt hur den agila utvecklingen i företaget sett ut över tid.

Inom området för chefs roll i en agil organisation ställdes frågor som: Vad för verktyg har en chef i så fall för att styra ett självstyrande team? Vad skiljer chefsrollen i en agil organisation från den i en mer traditionell organisation? Vilka är chefs huvudsakliga uppgifter i en agil organisation? Dessa frågor syftar till att ge en mer generell uppfattning om hur chefsrollen skiljer sig i en agil organisation jämfört med en traditionellt styrd verksamhet. Vidare ställdes

frågor som: Hur mäter ni resultat? Vilka resultat är det ni är intresserade av? Hur utkrävs ansvar när resultaten inte möts? Vilket är frågor som rör sig inom området för resultatstyrning och som syftar till att bättre förstå i vilken utsträckning den typen av styrning förekommer. Följande frågor berör handlingsstyrning: Finns det formella krav på förhandsgranskning på producerat material innan verkställande? Vilka verktyg används för kvalitetssäkring? Därefter frågor kring social styrning: Hur jobbar ni för att främja en god organisationskultur? Vad för slags kommunikation finns det kring vad en anställd förväntas göra? Hur ser er värdegrund ut och hur kommuniceras den till medarbetarna? Finns det någon risk att medarbetare har svårt att anpassa sig till agilt arbete och den ökade självständigheten, och hur hanteras det i så fall? Hur främjar man kunskapsutbyte och förståelse mellan olika team? Hur jobbar ni med feedback inom organisationen på olika nivåer, exempelvis inom team, mellan team, från ledningen, med kunder? Dessa frågor rör sig från att vara av mer generell till mer specifik sort och fungerar till viss del även som uppsamlingsfrågor.

I den sista delen av intervjun ställdes frågor om det förändringsarbete som företaget genomgått, och fortsatt genomgår, i och med övergången till ett mer agilt arbetssätt. Den tredje och sista delen innehöll frågor som: Vad innefattar [företagets namn] 2.0? När började arbetet med [företagets namn] 2.0? Hur var [företagets namn] 1.0? Varför togs beslutet att implementera [företagets namn] 2.0? Hur har implementeringen gått hittills? Vilka är de viktigaste förändringarna? Vilka är de svåraste förändringarna? Vad för sorts motstånd har förändringsarbetet mött? Frågorna syftar framför allt till att ge uppsatsförfattaren ytterligare grund för insikt, men är inte avgörande för arbetet som sådant. Förändringsarbete är endast en biprodukt i den här uppsatsen, även om det är nog så intressant.

INTERVJU 2 - DEVELOPMENT TEAM MEMBER

Även den här intervjun inleddes med fyra bakgrundsgivande frågor av typen: vad är din titel? Hur länge har du jobbat på företaget? Har du haft samma roll under din tid på företaget? Vilka typer av ansvar ingår i din arbetsroll? Därefter ställdes frågor av kompletterande natur och som syftade till att redogöra mer specifikt för en teammedlems dagliga arbetssätt inom en agil organisation (se appendix 2). Frågor som ställdes till intervjuperson 2 var: vilka styrkor ser du med att jobba agilt i team? Vilka svagheter ser du med att jobba agilt i team? Hur fungerar det att jobba i multinationella team? Vad är bra respektive mindre bra? Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete? Vad händer om det verkliga utfallet inte når upp till den planerade förväntningen? Hur fördelas ansvar inom teamet?

INTERVJU 3 - DIRECTOR, PRODUCT DEVELOPMENT

Frågorna som gick ut till intervjuperson 3, men som alltså inte blev besvarade var dels de fyra bakgrundsgivande frågorna som ställdes till samtliga intervjupersoner, dels den uppsättning frågor som även intervjuperson 1 fick och som rörde chefens roll i en agil organisation (se appendix 3).

SAMTYCKE OCH KONFIDENTIALITET

Skriftlig information och presentation av uppsatsförfattare och -idé har delgivits intervjupersonerna innan intervju ägt rum, varvid berörda parter också givit sitt samtycke till intervju och deltagande. Företaget och de personer som bidragit med sina vittnesmål kring ekonomistyrning inom agila arbetssätt i organisationen hålls i detta arbete konfidentiella, enligt önskemål.

METODDISKUSSION

Det här arbetet påbörjades sent, av anledningar placerade utanför området för uppsatsförfattarens påverkansbarhet. Efter bästa förmåga har arbetet sammanställts men vissa kompromisser har varit nödvändiga. Nackdelarna med att utföra datorstödda intervjuer är många och bör absolut övervägas innan genomförande. Intervju via exempelvis Skype hade i så fall varit att föredra, men i det här specifika fallet bedömdes e-post gott nog. Intervjupersonerna befinner sig inom landet, men geografiskt otillgängliga för uppsatsförfattaren. Därtill är det personer vars scheman är hårt pressade. Vidare är intervjupersonerna verksamma inom mjukvarubranschen, vana datoranvändare och vana att uttrycka sig i skrift. Genom att sända frågorna via e-post gjordes också bedömningen att chanserna för genomförda intervjuer skulle öka, eftersom svarspersonerna då skulle få störst frihet i tidsplanerande. En datorstödd intervju har fördelen att den är klar för analys så snart den är genomförd och alltså inte måste transkriberas, vilket annars är ett arbetsmoment med stor tidsåtgång. Stor vikt måste dock läggas på utformningen av intervjufrågor eftersom det annars riskerar att bli allt för korta och detaljfattiga svar. Då det i den här uppsatsen rör sig om informantintervjuer, där svarspersonerna endast ger vittnesmål om verkligheten ansågs kroppsspråk, tonläge och mimik vara av mindre betydelse. Risken för friserade svar är övervägd men bedöms inte påverka arbetet i någon större utsträckning, då det dels rör sig om informantintervjuer och dels då frågorna inte bedöms vara av känslig karaktär. Min bedömning är att jag i det här arbetet skulle ha liknande möjligheter att uppfatta friserade svar i skriven text som i en intervju ansikte mot ansikte, då erfarenhet ger att intervjupersoner gärna vill ha frågorna skickade till sig i förväg.

STUDIENS GILTIGHET

Arbetet påbörjades sent och har därför genomförts under tidspress. Samtliga delar som var tillänkta i arbetet har dock kommit med, även om risk finns att de hade kunnat vävas samman på ett bättre sätt. Därtill föll en tänkt intervju bort, men då det rör sig om vittnesmål kring agila arbetssätt och dessa främst berör intervjuperson 1 och 2, bedöms det inte vara avgörande för studiens giltighet. Därtill gav intervjuperson 1 ett mycket omfattande underlag, vilket dessutom gavs på samma frågor som ställts till intervjuperson 3. Således får det anses vara enbart ledningsperspektivet som föll bort, och inte vittnesmålet kring företagets agila arbetssätt. Vidare har tillvägagångssättet redogjorts för i det här kapitlet och medvetenhet kring betydelsen av att förhålla sig källkritisk och objektiv funnits.

RESULTAT & ANALYS

Inom det här kapitlet presenteras uppsatsens resultat följt av analys. Först redogörs för litteratur kring agila arbetssätt, vilken därefter analyseras utifrån och i jämförelse med traditionell ekonomistyrningsteori. I nästa del presenteras det insamlade empiriska materialet från genomförda intervjuer, följt av analys.

AGILA ARBETSSÄTT - LITTERATUR

Nedan presenteras resultatet av en litteraturinsamling kring de metoder för agila arbetssätt som ryms inom det här arbetet, vilket är Scrum och varianter därav.

SCRUM

Scrum är den ojämförligt mest spridda metoden inom agila arbetssätt (O'Mahony, 2016) och har tillämpats sedan strax innan den formaliserades år 1995 (Schwaber & Sutherland, 2010). Ordet "*scrum*" kommer från rugby, där "*en scrum*" är ett sätt att starta om spelet efter en mindre överträdelse. Upp till åtta spelare ur varje lag bildar tillsammans tre rader som sammankopplas med varandra och en scrum är oftast tilldelad när bollen slås framåt, eller skickas bakåt ("*The laws of scrummaging*", 2005).

Scrum är en metod som benämns som både inkrementell och iterativ. Med inkrementell menas i det här fallet att en produkt görs i delar och att dessa delar utökas eller bygger vidare på tidigare arbete. Iterativt betyder att processen upprepas, i iterationer. Scrum är iterativt så till vida att ett inkrement inte måste vara slutgiltigt, utan kan vara en vidareutveckling av ett tidigare levererat inkrement. Scrum har sina rötter i processtyrningsteorin, men har vuxit fram ur praktik, det vill säga genom utförande och erfarenhet. Varje process genomförs och kontrolleras med hjälp av tre grundpelare: transparens, inspektion och anpassning (Schwaber & Sutherland, 2010).

TRANSPARENS är ett viktigt inslag eftersom det måste vara tydligt för den som hanterar resultaten vad i processen som var det som påverkade dem. Genom transparensen kan också säkerställas att när den som hanterar resultaten tror att något är slutfört, så är det också slutfört i enlighet med dennes krav.

INSPEKTION av processen måste ske tillräckligt ofta för att det ska finnas möjlighet att upptäcka oacceptabla avvikelser. Vid val av inspektionsfrekvens måste hänsyn tas till det faktum att inspektionen i sig påverkar processen. Därtill påverkas också arbetet av skickligheten hos de som inspekterar.

ANPASSNING måste ske om inspektionen visar på oacceptabla avvikelser, vilket då också leder till ett oacceptabelt resultat. När så är fallet måste antingen processen eller underlaget anpassas, vilket bör ske så snart som möjligt.

Inom Scrum finns ett flertal olika tillfällen för inspektion och anpassning. På det dagliga Scrum-mötet inspekteras fortskridandet mot sprintens mål och teamet kan anpassa hur de bäst arbetar för att nå målen. En **Sprint** är en tidsmässig avgränsning, en **timebox**, inom vilken en förutbestämd uppsättning jobb ska utföras och göras klara för leverans. Under **Sprint Review** och **Sprint Planning** kan fortskridandet mot nästa release inspekteras och anpassningar kan göras löpande för att nå dit och få bäst värde ur nästa Sprint. Under **Sprint Retrospective** inspekteras den senast föregående sprinten och laget bestämmer vilka anpassningar som ska göras för att kunna göra nästa sprint bättre (Schwaber & Sutherland, 2010).

I ett Scrum-team finns roller så som **Product Owner**, **Development Team** och **Scrum Master**, vilka redogörs för nedan.

PRODUCT OWNER: Ansvarar för att maximera produktvärde och teamproduktion samt är den enda personen med ansvar över **Product Backlog**. **Backloggen** är närmast beskriven som en att-göra-lista, i vilken uppgifter prioriteras så att arbetsvärdet optimeras och målen möts. Det är viktigt att uppgifterna i **backloggen** är synliga, transparenta och tydliga för alla, så att teammedlemmarna förstår vad som ska göras och vad som kommer näst (ibid). För att Product Owner ska lyckas i sin roll krävs det att hela organisationen respekterar dennes beslut, vilka är synliga i **backloggen**. Ingen annan inom organisationen får ge teamet arbetsuppgifter eller krav, utan dessa måste gå via Product Owner (Schwaber & Sutherland, 2010).

DEVELOPMENT TEAM: Består av specialister som arbetar för att kunna leverera en körklar påbyggnadsdel av produkten i slutet av varje **Sprint**. Teamet är av organisationen bemyndigade och strukturerade för att styra sitt eget arbete, varför ingen berättar för teammedlemmarna hur de bör utföra en uppgift. Ett team bör vara litet nog för att behålla sin smidighet men samtidigt vara stort nog för att kunna slutföra betydande jobb inom en **Sprint**. Vid för få teammedlemmar, färre än tre, kan dels kompetensbegränsningar under en **Sprint** uppkomma, dels finns risk för att interaktionen minskar och därmed minskar produktivitetsvinster. Blir teamet större än nio medlemmar, bortsett från **Product Owner** och **Scrum Master**, riskerar samordningen bli allt för resursintensiv, då stora team genererar större komplexitet och mycket producerat material. Vidare sätts teamen samman så att de är tvärfunktionella, vilket innebär att alla färdigheter som behövs för att sammanställa en uppgift skall finnas inom ett och samma team. Inom utvecklarteamet finns inga andra titlar än "utvecklare", oavsett vilka arbetsuppgifter som innehas (ibid).

SCRUM MASTER: Ansvarar för att Scrum förstås och antas, dels genom att se till att team arbetar enligt Scrum-teori och praxis, dels genom att se till så att de utanför Scrum-teamet förstår vilka av deras interaktioner med teamet som är användbara och vilka som inte är det. **Scrum Master** benämns som en "servant-leader" för Scrum-team och har till uppgift att maximera det värde som teamet kan producera. **Scrum Master** ska vara en tjänare åt både **Product Owner** och

Development Team och hjälpa till att hitta tekniker för att bäst hantera *Product Backlog*, coacha teamet i självorganisation och samarbete, undanröja hinder, samt förtydliga och underlätta så att arbetet blir effektivt och kvalitativt. Därtill ingår i en *Scrum Masters* arbetsuppgifter att hjälpa till att implementera Scrum i organisationen, samt tydliggöra konceptet för medarbetare och intressenter (Schwaber & Sutherland, 2010).

Ytterligare en viktig del av Scrum är ***Definition of "Done"***. Det är ett begrepp som handlar om att när ett arbete beskrivs som klart så måste samtliga teammedlemmar förstå innebörden av det. Alla måste definiera ett arbete som klart på samma sätt, så att det tydligt framgår i *Product Backlog* vilka uppgifter som är valbara och hur *Sprint*-planeringen fortlöper. Varje produkt/system ska ha en egen *Definition of "Done"*, som ska vara standard för alla arbeten som utförs på området. Allt eftersom Scrum-team mognar förväntas kriterierna för *Definition of "Done"* bli strängare och därmed bidra med förbättrad kvalitet (ibid).

SCRUMBUT

ScrumButs är anledningar till att ett företag väljer att inte arbeta, eller inte kan sägas arbeta, med Scrum fullt ut. Skillnad görs mellan en agil organisation och en organisation som bara implementerat vissa agila metoder. I fallet med ScrumButs finns risk för att företaget inte får ta del av den framgång som förespråkas för agila organisationer. Exempel på ScrumButs kan vara att fokus vid *retrospective* ligger på vem istället för vad, att teammedlemmarna är rädda för att prova nya idéer eftersom de kan misslyckas, att någon teammedlem ligger steget före teamet eller om alla beslut först måste gå via ledningen (Rinko-Gay, 2013).

SCRUMBAN

Scrumban är en hybrid mellan Scrum och Kanban, vilken uppkom i samband med att redan etablerade Scrum-team började intressera sig för Kanbanmetoden. Vid implementering av Scrumban arbetar teamet i enlighet med de arbetsätt som förknippas med Scrum, samtidigt som teamet jobbar med att ständigt förbättra sin process, i enlighet med Kanban. Syftet med att kombinera de två är att få en förbättrad processkapacitet, vilket ger ett mjukare flöde (Pahuja, u.å.). Scrumban är vanligt i övergången mellan en mindre agil till en mer agil organisation (LeanKit Inc., 2017).

W A T E R S C R U M

WaterScrum, WaterScrumFall och ScrummerFall är varianter på en hybrid mellan vattenfallsmodellen och Scrum (Malik, 2007). I WaterScrum följs Scrum på teamnivå och vattenfallsmodellen på företagsnivå. Vid WaterScrumFall gäller att Water-delen definierar den uppåtriktade projektplaneringsprocessen som vanligtvis sker mellan IT och verksamhet. Scrum-delen är det adaptiva och iterativa sätt som används för att uppnå den övergripande planen som först fastställdes i Water-fasen, och Fall-delen står för en kontrollerad, infrekvent releasecykel som styrs av infrastrukturbegränsningar och företagets policyer samt riktlinjer. ScrummerFall är när vattenfallsmodellen ligger inbäddad i Scrum, vilket exempelvis kan visa sig som ett "ett-två-ett"-mönster, där en vecka läggs på design, två veckor på kodning och en vecka på test och integration (De Mendonca, 2015).

L A R G E S C A L E S C R U M (LeSS)

Large Scale Scrum går under förkortningen LeSS och är varken en ny förbättrad variant av Scrum eller en påbyggnad på Scrum, utan endast ett sätt att skala upp Scrum i sin befintliga form (Larman & Vodde, 2017). Författarna menar att fler roller riskerar att leda till mindre ansvar för teamen, samt att fler processer riskerar att lärande och självständighet reduceras. Lösningen, enligt LeSS-författarna, är en uppskalad version av Scrum med mer kundfokuserade team som själva äger processen. De menar att arbetet då upplevs som meningsfullt och teamen får själva ta ansvar och äga både uppgifterna och processerna. Tanken är, enligt författarna, att det ska vara en *Product Owner*, en *Backlog* och en *Sprint*, oavsett om det är 3 eller 33 team. Fokus bör ligga på kunden, menar författarna (ibid). Det innebär att kundvärde behöver identifieras, väntetiden behöver minimeras och arbetet med återkoppling/feedback bör utökas och förstärkas. Därtill bör samtliga medarbetare vara insatta i hur deras arbete idag påverkar och gynnar betalande kunder (Larman & Vodde, 2017). LeSS-författarna förespråkar därtill kontinuerlig förbättring mot perfektion och uppmanar till en strävan efter att skapa och leverera en produkt nästan hela tiden, till nästan ingen kostnad, utan några fel. Strävan bör också omfatta att produkten glädjer kunder, förbättrar miljön och gör livet bättre, enligt författarna (ibid).

A N A L Y S

David Otley fann att forskningen kring hur företag skulle kunna anpassa sig till en allt mer föränderlig omvärld hade stagnerat, men att organisationerna själva börjat hitta metoder för att hantera omvärldsdynamiken (Otley, 1994). Scrum är ett exempel på en sådan metodik, som även om den har sina rötter i processtyrningsteorin är sprungen ur praktiken (Schwaber & Sutherland, 2010).

Transparens beskrivs i Scrum-litteraturen som ett viktigt inslag, eftersom det måste vara tydligt för den som hanterar resultaten vad det var som påverkade dem. Chenhall (2003) såväl som Anthony och Govindarajan (2007) var i sina tankar om framtidens MCS inne på vikten av fungerande kommunikations- och kompetensöverföring inom ett företag, där de senare ansåg det lämpligt att skifta balansen i styrsystemet så att tonvikt läggs på samarbete.

Inom resultatstyrningen skulle kunna antas att transparens är ett viktigt verktyg eftersom makten decentraliseras därur. Merchant & Van der Stede (2012) anser att resultatstyrningen inte bara lämpar sig väl för organisationer där hög grad av autonomi råder, utan att det till och med är en förutsättning för dessa. Samtidigt är det möjligt att se problem med transparensen i en resultatdriven styrning, då fokus ligger mer på vad som producerats och mindre på hur det gick till.

Inspektion av processen måste enligt Scrum-litteraturen ske tillräckligt ofta för att det ska finnas möjlighet att upptäcka oacceptabla avvikelser. Det går att dra paralleller till Merchant & Van der Stedes tankar om handlingsstyrning vilken, även om den har för avsikt att förhindra oönskade beteenden, också kan upplevas som stöd. I texten för handlingsstyrning nämner Merchant & Van der Stede bland annat förhandsgranskningar och åtgärdsansvar som varianter på handlingsstyrning och båda återfinns i Scrum-metodiken. Inspektion sker vid flera tillfällen i det agila arbetssättet så som det dagliga Scrum-mötet, under *retrospective* och vid *peer review* (Schwaber & Sutherland, 2010).

Anpassning måste enligt Scrum-litteraturen ske om inspektionen visat på oacceptabla avvikelser. Då behöver processen eller underlaget anpassas och anpassningen utförs av teamet som tillsammans jobbar fram en lösning under det dagliga Scrum-mötet eller under *retrospective* (Schwaber & Sutherland, 2010). Det är ett tankesätt som väl representeras i ekonomistyrningsteorin; att följa upp, analysera och anpassa så att verksamheten kan fortsätta på rätt spår. Eftersom arbetet via Scrum utförs i mindre decentraliserade grupper, i vilken daglig kommunikation med samtliga involverade ingår, så möjliggör det att processen går snabbare i det agila arbetssättet.

För att ha ett välfungerande och välkommunicerande team krävs effektiv social styrning. Merchant & Van der Stede listar i texten om social styrning en del verktyg som kan användas för att forma organisationskulturen: uppförandekoder - vilka implementeras genom principer och policys, intraorganisatoriska överföringar, fysiska- och sociala arrangemang samt att

cheferna är och bör vara förebilder. Samtliga verktyg går att återfinna i Scrum-litteraturen där klara roller är beskrivna, principer tydliga och fysiska- och sociala arrangemang samt interorganisatoriska överföringar är inbyggda i konceptet som sådant.

Skiftet från en mer traditionell modell till ett nyare sätt att arbeta ter sig inte alltid helt enkelt. De många olika modellerna av Scrum vittnar om svårigheter företag kan ha med en sådan övergång. Framförallt visar de olika varianterna på WaterScrum företagens ovillighet att släppa de hårda värdena, vilka är lättare att kontrollera och anpassa än de mjuka.

Anthony och Govindarajan (2007) ansåg decentralisering vara nödvändig och med det ökar betydelsen av välfungerande kommunikations- och kompetensöverföring mellan olika enheter. De efterfrågade ett balansskifte i styrsystemet, så att tonvikt läggs på att främja samarbete och entreprenörsanda, någonting som vi nu ser i Scrum-litteraturen.

Verktygen från traditionell ekonomistyrning återfinns i agila metoder, men utformningen av dem ter sig något annorlunda. Ekonomistyrningens uppgifter är bland annat att planera, genomföra och följa upp samt att anpassa verksamheten så att den går i avsedd riktning. Därtill att förse beslutsfattare med underlag, följa upp beslut som tagits, fördela och utkräva ansvar samt införskaffa, sammanställa, tolka och kommunicera relevant information. Genom att bygga mindre, självorganiserande och självstyrande team accelereras processerna och samtliga uppgifter som hör ekonomistyrningen till berörs så gott som dagligen.

Målet med ekonomistyrning är att öka en verksamhets produktivitet, effektivitet och dess lönsamhet (Kullvén, 1994). Genom att accelerera upp ekonomistyrningens uppgifter inom Scrum och därtill applicera samma arbetsätt inom hela verksamheten via LeSS skulle det säkert vara möjligt att nå nya nivåer. Perfekta lösningar bör dock inte eftersträvas, enligt Merchant & Van der Stede (2012), då de sällan är ekonomiskt försvarbara.

AGILA ARBETSSÄTT - EN FALLSTUDIE

I det här avsnittet kommer vittnesmålen från intervjupersonerna att presenteras och analyseras. Först en kortare presentation av företaget och dess omvärld, därefter presenteras insamlad empiri från intervju följt av analys.

KORT OM FÖRETAGET

Intervjusvar har insamlats från medarbetare i ett svenskt företag med stora multinationella kunder. Företaget, som är i mjukvarubranschen, arbetar bland annat med utveckling och underhåll av mjukvara inom handel. Därtill även kundanpassningar och speciallösningar, samt tilläggstjänster. Arbetet sker i team och teamen är geografiskt spridda, dels inom landet och dels inom Europa.

AGILA ARBETSSÄTT I PRAKTIKEN

I det insamlade intervjumaterialet redogörs för de ansvarsområden som är tilldelade Product Owner, Team manager samt för en medlem i Development team. Ansvaret för den senare sträcker sig till de egendesignade lösningarna och den kod teammedlemmen själv skriver, samt för att det fungerar så som kunden vill och att det fungerar väl. Frågan hur det egna ansvaret tar plats i teamet besvaras som följer:

"Alla får ta eget ansvar för att göra sitt jobb. Man väljer sina uppgifter och har ansvar för att utföra dem på bästa sätt. En av företagets uttalade värderingar är "I own it" ihop med att det ska vara tillåtet att göra misstag utan att individer ska pekats ut och skuldbeläggas, så att man kan lära sig av dem. Det uppmuntrar till att ta individuellt ansvar och förhindrar förhoppningsvis att saker faller mellan stolarna."

När det gäller de ansvarsområden som tillhör Product Owner och Team manager redogörs för deras omfattning enligt nedan:

"Product Owner ansvarar för att strukturera teamets arbetsuppgifter i en prioriterad backlog så att teamet hela tiden vet vad som är högst prioritet att jobba på. Product Owner är också teamets representant för samtliga stakeholders. Team manager är chef för de anställda i teamet och ansvarar för budget, rekrytering, utvecklingssamtal, lönesamtal och att bygga och utveckla teamet."

Även om företaget arbetade flexibelt och lättroligt i små korta projekt tidigare, finns det skillnader mellan företagets ursprungsläge och hur det ser ut efter övergången till agila arbetsätt. Product Owner/Team manager förklarar:

"Skillnaden är att varje person har varit ansvarig för var sitt mini-projekt och därmed finns det alltid någon som kan varje produkt/projekt bra, och snabbt kan fixa saker när det behövs. Uppgifter/nya projekt har då tilldelats av

chef/projektledare som har gjort resursplaneringen och sett när någon blir tillgänglig för nästa projekt.”

Företaget övergav det ursprungliga arbetssättet eftersom det anses ha den stora nackdelen att kunskapsspridningen hämmas. Tidigare var det en enskild person som hade bäst koll på ett projekt/produkt, vilket ökade risken för kunskapsbortfall. I och med införandet av och övergången till agila arbetssätt förflyttas ansvar för projekt från en enskild person till ett team, vilket anses minska riskerna. Det agila arbetssättet redogörs för som följer:

”Produktägaren lägger uppgifterna i backlog och prioriterar dem. Teamet ska själva ansvara för vem som gör vad och prata med varandra för att på bästa sätt optimera arbetet och få projekten klara så snabbt som möjligt.”

Ett sådant upplägg medger att flera personer kan arbeta med olika delar av samma projekt, vilket medför att fler har insikt i vad som byggs. Vidare förklaras att det är ett arbetssätt som kräver mer kommunikation och samarbete, mellan alla i teamet, vilket initialt kan ta mer tid. Fördelarna anses dock fler än nackdelarna, vilket utvecklas nedan:

”...men när alla är insatta i vad som görs så är sårbarheten och personberoendet lägre, vilket ska öka effektiviteten i längden och också ge bättre lösningar, då flera lättare samarbetar om problem.”

Det händer emellanåt att det verkliga utfallet inte når upp till den planerade förväntningen och då är det viktigt att det lyfts upp under *retrospective*, menar teammedlemmen. På så sätt kan teamet försöka reda ut vad som gick snett och vilka förändringar som behöver göras i framtiden för att förhindra att det upprepas. Vid de regelbundna så kallade *retrospectives* diskuterar hela teamet tillsammans vad som hänt sedan föregående *retrospective* – vad som har gått bra, vad som har gått dåligt och varför. Teamet bestämmer därefter vad som bör ändras för att lyckas bättre nästa gång. Det är också viktigt, menar Product Owner/Team manager, att teamet är kollektivt ansvarigt för om resultaten inte når de uppsatta målen, och inte enskilda individer.

I det insamlade intervjumaterialet görs jämförelser mellan agila arbetsmetoder och vattenfallsmodellen. I den senare görs först en komplett analys och design, vilken fixeras, sedan utvecklas allting och testas när det är klart, varefter det levereras till kund. Med ett agilt arbetssätt görs först en översiktlig vision, sedan tas en mindre del och analyseras, designas, utvecklas och testas. Sedan ännu en del och vidare så i iterationer tills den kompletta versionen är uppfylld. Product Owner/Team manager förtydligar:

”Fördelen med det är att verkligheten kan förändras under ett längre projekt. T.ex. så vet inte alltid kunderna vad de vill ha förrän de ser det, verksamheten kan ändras så att inte längre samma krav gäller etc. Om man då lagt mycket tid på att designa och specificera allt i detalj så är det sedan bortkastat, men om man istället bygger en liten del i taget, levererar den till kund och sedan tar nästa så kan man hela tiden justera och anpassa målbilden, därav är det agilt.”

En fördel med att arbeta agilt i team anser teammedlemmen vara att det ger en ökad känsla av att företaget har förtroende och tillit för individens förmåga att utföra sina arbetsuppgifter på ett fullgott sätt. Det upplevs som mer belönande och motiverande att få jobba under eget ansvar, menar teammedlemmen som också anser att det är det enda rimliga i en kunskapsintensiv bransch. Resonemanget utvecklas som följer:

”Det agila arbetssättet gör också genom sin flexibilitet att man som utvecklare inte lika ofta hamnar i kläm i situationer som exempelvis när kraven eller förstudien inte visar sig stämma överens med verkligheten, något som händer i så gott som alla utvecklingsprojekt i större eller mindre utsträckning. Det agila arbetssättet hanterar de lägena väldigt mycket bättre.”

Några svagheter med agila arbetssätt ser inte teammedlemmen, jämfört med vattenfallsmodellen som är det enda andra arbetssätt denne har arbetat med. Hen förklarar vidare:

”Från mitt perspektiv är det både roligare och effektivare att jobba agilt.”

Därefter tillägger teammedlemmen att det är viljan att göra ett bra jobb, yrkesstoltheten, som motiverar i det dagliga arbetet, samt att en bidragande del också är att hen tycker väldigt mycket om sitt arbete och trivs på jobbet.

Product Owner/Team manager beskriver att chefens huvudsakliga uppgifter i en agil organisation är att bygga ett team av kompletterande kompetenser och att låta dem göra det som de är experter på – på det sätt som de själva anser är lämpligast, inom givna ramar. Ytterligare prioriterade uppgifter för en chef i en agil organisation är att tydliggöra mål, värden, budget och annat som teamet har att förhålla sig till, samt att anställa och utveckla personal. Även att hjälpa teamet avlägsna hinder för effektivt arbete, motivera och vägleda teamet mot företagets vision hör chefsrollen till i en agil organisation. *Inspect* och *adapt* är ledord i det agila teamet. Det innebär att om det finns något som teamet upplever hindrar att de arbetar optimalt och som ligger utanför deras kontroll, så ska de lyfta ärendet så att förbättringar kan göras.

Att arbeta agilt är dock inte helt utan svårigheter och det kan vara problematiskt att som agil organisation interagera med en icke-agil organisation, så om exempelvis kunder. Product Owner/Team manager redogör inledande för utmaningens utformning och därefter ges ett resonemang kring nya agila arbetssätt versus traditionella arbetssätt via vattenfallsmodellen:

”Det är en klar utmaning, Det finns tre aspekter av utveckling, 1) scope/krav, dvs vad som ska produceras, 2) tid, dvs när det ska vara klart och 3) kostnad, hur mycket kunden ska betala.”

I den traditionella modellen strävas det efter att alla tre parametrarna ska fastställas på förhand, något som kräver att väldigt detaljerad analys, design och dokumentation utförs i förväg. Det behövs för att med säkerhet kunna definiera vilken arbetsinsats som krävs och hur lång tid det kommer att ta, givet det definierade resultatet. Vid ett agilt arbetssätt läggs inledande en kortare tid på att sätta upp en ungefärlig målbild, därefter hålls tät dialog med kunden om vad

som är viktigast. De bitar som prioriterats högst upp jobbas med detaljerat varefter bit för bit levereras och godkänns av kund, och arbetet fortskrider med övriga bitar till dess att kunden är nöjd. Product Owner/Team manager utvecklar vidare:

"Med ett sådant arbetssätt så går det inte på förhand att säga exakt hur lång tid det tar, eller vad det kommer att kosta, eller ens exakt vad resultatet kommer att bli, för det kan ändras under arbetets gång. Och det är ju exakt det som är hela poängen, att kunden kan ändra sig på vägen, eftersom de ofta inte inser exakt vad de vill ha förrän det är klart."

I praktiken kräver kunderna oftast ett fast pris och en förutbestämd tidsplan, vilket betyder att det enbart är parametern för scope/funktionalitet som går att påverka. Product Owner/Team manager redogör för en av de stora utmaningarna med agila arbetssätt:

"Det gör ju att det egentligen inte går att arbeta agilt med sådana kunder. Så det är en utmaning att få kunderna med på det agila arbetssättet."

Som kompromiss utför företaget vad som av Product Owner/Team manager beskrivs som "hyfsat detaljerade" förstudier, där scope/funktionalitet tydligt definieras. Därtill beslutas om ett fast pris och en tidsplan som arbetet tar sin början i. Den praktiska lösningen för att arbeta agilt gentemot icke-agila organisationer beskrivs som följer:

"Så fort något händer som avviker från planen så lyfts det genom en ändringshantering där priset och tiden utökas eller något annat plockas bort. Det är ett sätt på vilket vi kan försöka jobba agilt internt även om kunderna inte är med på det tåget."

Företaget arbetar utifrån Scrum och ScrumBan, vilka inte implementeras striktare än vad som anses behövas. Product Owner/Team manager tydliggör:

"För Scrum finns väldigt strikta regler. ScrumBan är lite mer diffust definierat och vi har som mål att hitta vår egen variant där vi gör det som vi upplever är mest relevant och effektivt utifrån de uppgifter och den typ av projekt som vi jobbar med."

Till det agila arbetssättet hör tanken om självstyrande team. Enligt Product Owner/Team manager är det en målsättning inom företaget, även om det också är en definitionsfråga. Resonemanget utvecklas:

"Teamen som består främst av utvecklare, testare och arkitekter ska vara så självstyrande som möjligt inom givna ramar. T.ex. så har de inte rätt att besluta över budget, prioriteringar och vad som ska göras. Men de uppmuntras att själva styra hur arbetet görs, hur de samarbetar, hjälps åt och informerar varandra, samt självklart att komma med förslag och synpunkter på hur saker kan bli bättre."

Vidare tydliggör Product Owner/Team manager att hen sitter i dubbla roller, både som produktägare och som chef och att de två rollerna emellanåt kan vara lite svåra att separera, men att chefen inte ska lägga sig i teamets arbete. Snarare ligger det i chefsrollen att jobba med individernas utveckling och utbildning, samt andra administrativa funktioner, för att få ett välmående och effektivt team:

”Men ett (tror vi) bra sätt att göra det är att ge teamet och individer en så stor grad av självstyre som möjligt. Chefen ska inte gå in och detaljstyra arbete eller gå in och be någon göra eller prioritera en viss arbetsuppgift.”

Administrativa åtaganden anses dock vara undantag. Chefen måste se till att medarbetarna gör sina tidrapporter, närvarar på team-möten, utvecklingsamtal och andra uppgifter som hör administrationen till, så som exempelvis eventuella konflikter, hjälp från teamet vid intervju av kandidater för nyanställning och i säljmöten där medlemmar i teamet agerar som experter. Målet är dock att störa teamen så lite som möjligt i det dagliga arbetet. Krav eller önskemål som chefen har via kund ska dock inte tas med någon i utvecklingsteamet, utan allt som teamet gör måste gå via Product Owner som är den som administrerar och prioriterar *backlogen* med uppgifter. Product Owner/Team manager förtydligar:

”Så chefen och andra pratar med Product Owner, som lägger in uppgifter i backlog i prioriterad ordning. Product Owner har sedan givna tillfällen då de går igenom med teamet vad som ligger i backlog och ska göras. Mellan dessa tillfällen är det tänkt att teamet ska få jobba så ostört som möjligt med det som de har tagit till sig från backlogen. Det är heller ingen, varken chef eller Product Owner, som bestämmer vilken person i teamet som ska göra vilken uppgift, det bestämmer teamet självt.”

Teamet fördelar arbetet självt, vilket de kan göra löpande i enlighet med Kanban-tankesätt eller vid enskilda möten enligt Scrum.

Chefsrollen i en agil organisation skiljer sig från den i en mer traditionell organisation. Vid ett välfungerande agilt arbetssätt bör chefens fokus ligga på att bygga långsiktigt fungerande strukturer (strukturkapital) och ett väl fungerande korsfunktionellt team med rätt kompetenser (humankapital). Det är viktigt att chefen inte går in och styr och ställer och bestämmer vem som ska göra vad och när, menar Product Owner/Team manager och fortsätter:

”I agila organisationer är det vanligare att anställda förväntar sig att kunna resonera med chefen om saker. Det finns inbyggda mekanismer för att utvärdera och förändra hur teamet arbetar, och justera ofta, där medarbetarna själva kan styra över hur de vill arbeta, inte chefen.”

Eftersom teamen ska vara självorganiserande så är det viktigt med transparens, så att samtliga medarbetare har all information de behöver. Product Owner/Team manager vidareutvecklar resonemanget som följer:

”Det fungerar inte att arbeta självorganiserande 'on a need to know basis'. Så en viktig punkt för chefen är att tydliggöra och visualisera viktig information. Det är mer önskvärt med ett modernt, coachande ledarskap eller även s.k. servant

leadership, där chefen hjälper teamet att maximera sin potential. Även att skapa engagemang och entusiasm för arbetet tycker jag är viktigt.”

Även teammedlemmen vittnar om att det agila arbetssättet ställer höga krav på kommunikationsverktygen, samt på att relationer skapas och vårdas så att kommunikationen fungerar. Det måste vara enkelt att dela med sig av information, ställa frågor, dela skärm samt hålla både mindre och större möten, menar teammedlemmen, som vidare anser att arbetet i multinationella team mycket väl kan vara mer effektivt än i team där alla befinner sig på samma plats. Det upplevs inte lika påträngande att kommunicera via Skype som att gå bort till någons skrivbord och avbryta kollegan på ett mer direkt sätt, enligt teammedlemmen, som vidare redogör för potentiella svårigheter med att arbeta i multinationella team:

”Jag tror den allra största utmaningen med multinationella team är om man sitter i rejält olika tidszoner, eftersom det försvårar kommunikationen och medför rejäla fördröjningar. Men det problemet har vi inte i det här fallet eftersom det bara skiljer max en timme mellan teammedlemmarnas tidszoner.”

När det kommer till verktyg för kvalitetssäkring finns det mekanismer i arbetssättet som syftar till att säkerställa kvalitet, enligt Product Owner/Team manager. Teamet kan exempelvis själva välja hur mycket arbete de kan ta åt sig under en iteration, vilket bidrar till att inte orimliga krav gör att arbetet stressas igenom. Därtill omnämns *peer reviews*, som är en vanligt förekommande del i agil utveckling och som innebär att varje uppgift granskas av någon annan än den som utförde den. Granskningen sker inte av chef eller Product Owner, utan av någon av de andra utvecklarna i teamet. Product Owner/Team manager utvecklar:

”Inom mjukvaruutveckling har vi ofta personer som specifikt jobbar med kvalitetssäkring, quality assurance, test engineers. I ett agilt arbetssätt är dessa med hela vägen i varje iteration, från planeringen under utvecklingen och till avslut av iterationen. Varje uppgift som är klar under en iteration testas direkt utav en testare innan den godkänns som färdig.”

Vissa formella krav på förhandsgranskning på producerat material innan verkställande finns också. Arbetet sker i korta iterationer på normalt två till fyra veckor och varje iteration/sprint syftar till att färdigställa någon eller några delar av den totala produkten, säger Product Owner/Team manager och fortsätter:

”I slutet av varje iteration så har man en review där teamet demonstrerar för alla stakeholders vad som gjorts under iterationen. Det blir som en demo/förhandsgranskning av slutresultatet där man visar det som dittills går att visa upp. Stakeholders kan då ge feedback och synpunkter som blir input till nästa iteration, då man kanske förändrar en del av det som skapats i föregående iteration.”

Om det skulle finnas delar som inte passar in i någon av kontrollpunkterna (*peer review*, test, *review*-möte) så anses de inte vara klara och jobbas därför vidare med i nästa iteration. Product Owner/Team manager nämner även *retrospective* som en mekanism för kvalitetssäkring i självorganiserande team. Därefter redogörs för hur resultat mäts och vilka resultat det är som företaget intresserar sig för:

"Vi mäter ganska klassiskt ekonomiskt resultat, intäkter och kostnader. Hur våra projekt förhåller sig till estimat. Antal timmar det tar att göra olika projekt. I ett agilt arbetssätt så mäter man ofta velocity och burndown i sprintar med flera mått. Men vi är inte riktigt där och jag är inte säker ännu på att det är rätt väg att gå i vårt fall. Vi får testa och utvärdera mer."

Företaget har också en värdegrund som regelbundet kommuniceras och till vilken ett antal värdeord finns knutna. Det arbetas mycket mer värdeorden och med att på ett naturligt sätt integrera dem i det vardagliga arbetet. Product Owner/Team manager vittnar om företagets syfte, "Simplify shopping", som är tänkt att fungera som en motivering till det arbete som utförs inom företaget, och utvecklar:

"Utöver det så har vi pågående initiativ för att stärka och förbättra vår kultur. Bland annat våra värdeord: We are one [företagsnamn], Clients can rely on us, We work with the end goals in mind, We seek to continuously learn and improve, I own it..."

Hen berättar vidare att företaget nyligen haft en konferens där team och individer som på ett bra sätt efterlevt dessa värderingar firats och fått priser, vilket även kommer att ligga till grund för löneutveckling etc.

När det kommer till organisationskultur, och hur företaget arbetar för att främja en god sådan, så har införandet av ett agilt arbetssätt delvis syftat till att bidra med det, menar Product Owner/Team manager och fyller i:

"Jag tror att självbestämmande, möjlighet att styra och påverka sitt eget arbete, samarbete med kollegor och att utvecklas och förbättras tillsammans bidrar till en god kultur. Även att teamet tar gemensamt ansvar, är ansvariga mot varandra och som team och själva avgör sin leveranskapacitet i varje iteration tror jag underlättar för skapandet av god organisationskultur och en känsla av accountability."

Skiftet till ett agilt arbetssätt och ökad självständighet riskerar dock att medföra anpassningssvårigheter, något som Product Owner/Team manager adresserar. Vissa medarbetare har tidigare arbetat väldigt självständigt och behöver nu vänja sig vid att arbeta mer som team och ta gemensamt ansvar, medan andra behöver mer stöttning, menar hen och utvecklar:

"Andra har varit vana att få uppgifter tilldelade och en chef eller projektledare som säger åt dem vad de ska göra. Den senare måste ta mer ansvar och själva driva saker och samverka i sitt team för att nå målen."

Det finns dock inbyggt i den agila metodiken att kontinuerligt inspektera, anpassa och förbättra sitt eget och teamets arbetssätt. Därtill finns chefen där, vars uppgift är att coacha, pusha och stötta de som behöver det och ibland även ställa krav för att få medarbetarna att förstå och utvecklas, fyller hen i. Därefter adresseras hur kunskapsutbyte och förståelse främjas mellan olika team:

"Möjliggör för personal att utvecklas, ta nya roller, byta team. Ibland växla chefer. Uppmuntra samarbete med vår kultur och våra värdeord (we are one [företagsnamn]). Ha möten mellan chefer och olika team. Tydliga kontaktvägar mellan team och arrangera utbildningar där medlemmar från vissa team utbildar andra i det som deras team ansvarar för. Flera team samverkar ibland i gemensamma projekt."

Feedback är ett viktigt inslag vid ett agilt arbetssätt, något som förekommer på olika nivåer. Inom teamen finns det dels dagliga möten där alla i teamet "synkar", dels *peer reviews* där en teammedlem granskar och ger feedback på annans arbete, samt *retrospectives* där teamet tillsammans granskar och utvärderar sitt eget arbete. Även mellan team finns emellanåt *retrospectives* där fokus ligger på samarbete, berättar Product Owner/Team manager och erkänner samtidigt att företaget behöver bli bättre på just den biten. Samtliga anställda har fått jobba på hur de bäst ska ge och ta feedback, positivt såväl som konstruktiv, fortsätter hen och fyller i att medarbetarnas nöjdhet även mäts regelbundet i en s.k. "pulse survey".

I det insamlade intervjumaterialet redogörs slutligen för varför skiftet från ett mer traditionellt arbetssätt till ett agilt arbetssätt genomfördes. Tidigare arbetade de mycket med manuellt testande och flera parallella versioner av produkter, vilket kontinuerligt och successivt ökade tidsåtgången. Det blev då problematiskt att hinna med att utveckla nytt eftersom underhållet av det befintliga och nytutveckling blev allt för tidskrävande. Product Owner/Team manager beskriver de organisationsmässiga förändringar som skett enligt nedan:

"Det senaste var en matrisorganisation där i princip alla utvecklare jobbade i ett team, testare i ett annat, projektledare i ett annat. Sedan drev man projekt med deltagare från de olika teamen. Medarbetare flyttades mellan projekt fram och tillbaks och det var svårt att få kontinuitet och förutsägbarhet i arbetet. Anställda var också missnöjda med detta."

Det agila arbetssättet var ett önskemål från många medarbetare och det infördes i samband med att en ny VD och ledning tillsattes. En bidragande orsak var att företaget brottades med problem och utmaningar avseende lönsamhet, kundnöjdhet och personalomsättning. Sedan införandet av ett agilt arbetssätt förra året har lönsamheten gått upp och personalomsättningen ned. Förändringen har mottagits väldigt positivt av majoriteten av medarbetarna, till skillnad från tidigare gånger då ledningen implementerat organisationsförändringar och budskap.

ANALYS

En väsentlig del i ett MCS är informationsåterkopplingens betydelse för styrning enligt Lowe, som menar på att feedback är en möjlighet att se hur det faktiska resultatet skiljer sig från det planerade, och därmed också vilka justeringar som behöver göras för att nå målen (Lowe, 1971). Även vid agila arbetsätt är informationsåterkopplingen av stor betydelse. Det är under *retrospective* som teamet tillsammans går igenom vad som varit bra och mindre bra, samt vad som måste justeras för att nå målen och arbeta för att förhindra att samma misstag upprepas (intervju 1 & 2), därtill hålls dagliga möten samt *peer reviews* vid vilka feedback är ett viktigt inslag (intervju 1).

Vidare bör implementeringen av resultatstyrning ske i fyra steg, enligt Merchant & Van der Stede (2012). Det första steget är att klargöra vad som ska mätas och hur, vilket i intervjun i stora drag framkommer som kravspecifikation på produktion, tidsåtgång och kostnad/intäkt (intervju 1). I det andra steget behöver svar hittas på frågeställningen kring vad som ska värderas och prioriteras. Product Owner är ansvarig för att på ett tydligt och transparent sätt prioritera arbetsuppgifterna i *backloggen*. Därtill arbetar företaget utifrån en uppsättning värdeord kopplade till företagets grundläggande värderingar (intervju 1 & 2). Det tredje steget är enligt Merchant & Van der Stede (2012) att ge de anställda prestationsmål som är utmanande men möjliga. Eftersom teammedlemmarna själva väljer arbetsuppgifter ur *backloggen* så kan de också själva bestämma graden av utmaning. Möjligheten finns till exempel att välja en uppgift som ligger inom ett område som någon annan teammedlem är mer insatt i, varefter ökat lärande och kompetensbreddning kan ske med stöd av *peer review* (intervju 1 & 2). Det fjärde och sista steget vid implementering av resultatstyrning är att belöna för att uppmuntra beteenden som främjar resultaten. I intervju 1 framkommer att företaget nyligen hållit en konferens med syfte att uppmärksamma och belöna de individer och team som efterlevt företagets värderingar. Därtill knyts även löneutveckling (intervju 1).

Viss grad av handlingsstyrning går att identifiera inom företaget utifrån det insamlade intervjumaterialet, även om det inte är i samma utsträckning som de två andra styrsätten. För Scrum finns strikta regler och roller som utgör ramverket för verksamheten, *peer reviews* fungerar som förhandsgranskningar och åtgärdsansvar återfinns i form av de prioriterade uppgifterna i backlogen.

Social styrning innefattar individinriktad och kulturinriktad styrning. Tre huvudsyften finns för individinriktad styrning, enligt Merchant & Van der Stede (2012). Det första är att klargöra vilka förväntningar som företaget har på de anställda, det andra är att försäkra sig om att rätt person är på rätt plats och det tredje är att utöka personalens egen förmåga till självkontroll/-övervakning (Merchant & Van der Stede, 2012). I det studerade företaget återfinns samtliga syften. Via välkommunicerade värdeord och Scrum-ramverk med tydliga roller och principer uppfylls det första syftet. Arbetet med att se till så att rätt person

är på rätt plats stöds genom att teammedlemmar får delta i rekryteringsprocessen, och därmed kan bidra med insikt kring lämpliga kandidater att utöka teamet med. Genom införandet av agila arbetssätt och strävan mot självorganiserande team uppfylls även det tredje och sista huvudsyftet i Merchant & Van der Stedes (2012) text om social styrning (intervju 1 & 2).

Vidare listar också Merchant & Van der Stede (2012) en del verktyg som kan användas för att försöka forma organisationskulturen. Ett av dessa verktyg är uppförandekoder (*codes of conduct*) som anses vara en utmärkt startpunkt och som implementeras genom principer och policys. Med Scrum-ramverket följer ett tydligt regelverk innehållandes principer för att uppmuntra en viss sorts beteende. Även om det undersökta företaget inte implementerar arbetsmetoden striktare än vad som anses behövas så finns och används verktyget där (intervju 1). Ett annat verktyg är enligt Merchant & Van der Stede (2012) intraorganisatoriska överföringar, vilket handlar om att utöka förståelsen för andra anställda och deras uppgifter, samt stärka de sociala banden. Insamlat material från både intervju 1 och 2 vittnar om att det här verktyget är välanvänt. Tvärfunktionella, multinationella och transparenta team där fokus ligger på kommunikation och feedback möts dagligen och ges tid för reflektion och planering. Därtill visar företaget på tydlighet kring att misstag är något att lära från, samt att det finns möjlighet att rotera roller vilket ytterligare öppnar upp för intraorganisatoriska överföringar (intervju 1 & 2). Det tredje verktyget för att främja organisationskultur är enligt Merchant & Van der Stede (2012) fysiska- och sociala arrangemang. I det undersökta företaget har teamen daglig kontakt, men det här verktyget blir ett något svårare verktyg att använda då teamen består av personer som befinner sig i olika delar av landet, eller till och med i andra länder. Utsträckningen i vilket det tredje verktyget blir användbart i företaget hör ihop med utformningen på de möten som sker inom teamet. Därtill behövs fysiska- och sociala arrangemang som knyter olika team till varandra och företaget samman som en helhet. Det fjärde och sista verktyget som Merchant & Van der Stede (2012) nämner är att cheferna behöver vara förebilder. Enligt Scrum-litteraturen ska cheferna fungera som tjänare till de anställda och serva teamen så att de kan arbeta som mest effektivt (Schwaber & Sutherland, 2010). I intervju 1 framkommer att *Product Owner* anses vara teamets representant mot företaget och intressenter och att denne tar emot och sällar bland information så att teamet i största möjliga mån kan få jobba ostörda.

För att lyckas med social styrning krävs ordentligt med chefstid enligt Merchant & Van der Stede (2012). I intervju 1 bekräftas att mycket tid läggs på arbetssättet som kräver mer kommunikation och samarbete och i intervju 2 vittnar en teammedlem om att hen upplever det både roligare och effektivare att arbeta agilt. Risk finns dock att gruppen blir allt för likformig och att de som inte passar in i kulturen presterar sämre och mår dåligt (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är en problematik som berörs i intervju 1, där intervjupersonen

vittnar om vikten av att chefen är närvarande vid sådana situationer och att dennes roll är att coacha, pusha och stötta de som behöver det.

Flera forskare inom området för MCS har påtalat vikten av att framöver ha organisationer där decentralisering, samordning och en struktur som underlättar för kommunikation återfinns. Implementerandet av agila arbetssätt tycks bistå med just det, utifrån det insamlade intervjumaterialet.

SLUTSATSER

Syftet med studien var att syna agila arbetsmetoder utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, samt analysera hur de praktiskt tillämpas i ett mjukvaruföretag med ett uttalat agilt arbetssätt.

Att företag som använder sig av agila arbetssätt också styr är ingenting överraskande, men sättet på vilket ekonomistyrningen tar sig uttryck i en organisation med ett agilt arbetssätt skiljer sig från den traditionella ekonomistyrningens föreställning. Det är, precis som namnet agilt vittnar om, en mycket mer flexibel och lättroblig process där ekonomistyrningens mekanismer passerar genom verksamheten mer frekvent då de brutits ner i mindre enheter.

Ekonomistyrningens uppgifter är bland annat att planera, genomföra och följa upp samt att anpassa verksamheten så att den går i avsedd riktning. Därtill att förse beslutsfattare med underlag, följa upp beslut som tagits, fördela och utkräva ansvar samt införskaffa, sammanställa, tolka och kommunicera relevant information. Genom att bygga mindre, självorganiserande och självstyrande team accelereras processerna och samtliga uppgifter som hör ekonomistyrningen till berörs så gott som dagligen.

Det agila arbetssättet infattar också en balansering av styrmedel, där de tidigare så välrepresenterade formella styrmedlen får stå tillbaka till förmån för mindre formaliserad styrning. Med det också en förflyttning från hårda värden till mjuka.

I den praktiska tillämpningen på det undersökta företaget återfanns framför allt resultatstyrning och social styrning, även om vissa inslag av handlingsstyrning också identifierades.

Resultatstyrning ses bland annat genom kravspecifikationer på produktion, tidsåtgång och kostnad/intäkt. Prioriterade uppgifter i *backloggen* verifierar vad som värdesätts, vilket skapar transparens. Därtill arbetar företaget utifrån ett antal värdeord kopplade till företagets grundläggande värderingar, vilket ytterligare förtydligar. En viktig del av resultatstyrning är enligt Merchant & Van der Stede att ge de anställda prestationsmål som är utmanande men möjliga. Eftersom teammedlemmarna själva väljer arbetsuppgifter ur *backloggen*, så kan de också själva bestämma graden av utmaning. Det finns också möjlighet att välja en uppgift som ligger inom ett område som någon annan teammedlem är mer insatt i, varefter ökat lärande och kompetensbreddning kan ske. Även belöning är en del av resultatstyrningen och har till uppgift att uppmuntra beteenden som främjar resultaten. På det undersökta företaget uppmärksammas och belönas individer och team som anammat företagets värderingar. Därtill knyts även löneutveckling.

Social styrning innefattar individinriktad och kulturinriktad styrning. Merchant & Van der Stede skriver om tre huvudsyften för individinriktad styrning. Det första är att klargöra vilka förväntningar som företaget har på de anställda, det

andra är att försäkra sig om att rätt person är på rätt plats och det tredje är att utöka personalens egen förmåga till självkontroll/-övervakning. I det studerade företaget återfinns samtliga syften. Via välkommunicerade värdeord och Scrum-ramverk med tydliga roller och principer uppfylls det första syftet. Arbetet med att se till så att rätt person är på rätt plats stöds genom att teammedlemmar får delta i rekryteringsprocessen, och därmed kan bidra med insikt kring lämpliga kandidater att utöka teamet med. Genom införandet av agila arbetssätt och strävan mot självorganiserande team uppfylls även det tredje och sista syftet.

Handlingsstyrning kan ses vid inspektion, vilken sker vid flera tillfällen i det agila arbetssättet, så som under det dagliga Scrum-mötet, under *retrospective* och *peer-review*,

År 2020 väntas Generation Y vara den dominerande generationen på marknaden. Det är en generation som vill bli involverade, engagerade och som i stor utsträckning är toleranta gentemot osäkerhet, varför det är mindre troligt att de skulle stå ut med ett tråkigt jobb eller en dålig chef. Flera studier visar därtill att Generation Y associerar arbetsnöjdhet med ett fritt flöde av information, stark koppling till chef och frekvent feedback, samt att Generation Y trivs bäst i platta organisationsformer. Det verkar onekligen vara så att det agila arbetssättet bockar av det mesta på den önskelistan, något som också framkommer i intervjun med teammedlemmen.

Mer forskning behövs kring implementering av och arbete genom agila metoder. Flera perspektiv skulle kunna vara intressanta, så som exempelvis organisatorisk lärande, förändringsarbete och kring effektiviteten i självstyrande team.

REFERENSER

- Andersson, J. (1995). *Bilder av småföretagares ekonomistyrning* (Linköping Studies in Science and Technology, Thesis 522). Linköpings Universitet, Linköping.
- Andrea Hershatter, & Molly Epstein. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol 25(Issue 2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4:4). Malmö: Liber AB.
- Beskow, A. (2012). Vad är lean och agile. Hämtad 12 maj 2017, från <http://agilcoach.se/2012/08/vad-ar-lean-och-agile/>
- Birgitta Södergren. (2008). *Ett kunskapsperspektiv på organisation och ledarskap: Studier om kunskapsprocesser och kunskapsorienterat ledarskap för innovation och förnyelse. Lärdomar från ett forskningsprojekt*. Uppsala universitet.
- Chenhall, Robert H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.

- Couper, M.P, & Hansen, S.E. (2002). *Computer-assisted interviewing*. (I.J.F. Gubrium & J.A. Holstein, Red.). Thousand Oaks: Sage: Handbook of Interview Research.
- De Mendonca, Clementino. (2015, juni 14). ScrummerFall, WaterScrum, WaterScrumFall. Hämtad 18 maj 2017, från <http://clearmindsoftware.com/post/scrummerfall-waterscrum-waterscrumfall>
- Debaro Huyler, Yselande Pierre, Wei Ding, & Andy Norelus. (2015). Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success (s. 114–120). Presenterad vid The 14th Annual South Florida Education Research Conference, USA. Hämtad från http://education.fiu.edu/research_conference/docs/proceedings/SFERC%202015%20Proceedings.pdf#page=132
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Gyllberg, H., & Svensson, L. (2000). *Ekonomistyrssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag: Föreställningar om ekonomistyrningens relevans*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.
- Ikujiro Nonaka, & Hirotaka Takeuchi. (2011). The Big Idea: The Wise Leader. *Harvard Business Review*, From the May issue. Hämtad från <https://hbr.org/2011/05/the-big-idea-the-wise-leader>
- J. Birkinshaw. (2014). Do we still need managers? *Business Strategy Review*, Vol.25(2), pp.6-6.
- John P. Meriac, David J. Woehr, & Christina Banister. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence

- Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25(Issue 2), 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Karen K. Myers, & Kamyab Sadaghiani. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol 25(Issue 2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Kullvén, H. (1994). *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*. Kungälv: Grafikerna i Kungälv AB.
- Larman, Craig, & Vodde, Bas. (2017). *Large-scale scrum - More with LeSS*. Pearson Education, Inc.
- LeanKit Inc. (2017). What is Scrumban? Hämtad 18 maj 2017, från <https://leankit.com/learn/agile/what-is-scrumban/>
- Leslie, K. et al. (2006). Managing your organization by the evidence. *McKinsey Quarterly*, (3), 65–75.
- Lowe, Ernest A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies*, Vol. 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x>
- Malik, Nick. (2007). Waterscrum vs. Scrummerfall. Hämtad 20 maj 2017, från <https://blogs.msdn.microsoft.com/nickmalik/2007/06/04/waterscrum-vs-scrummerfall/>
- Merchant, Kenneth A., & Van der Stede, Wim A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (Third edition). Pearson Education Limited.
- Morieux, Y. (2011). Smart rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You. *Harvard Business Review*, 89(9), 78–86.

- Olve, N-G, & Samuelson, L.A. (Red.). (2008). *Controllerhandboken*. Malmö: Liber AB.
- O'Mahony, K. (2016). Så leder du agilt. *Chef*. Hämtad från <https://chef.se/sa-leder-du-agilt/>
- Otley, David. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, (5), 289–299.
- Pahuja, Savita. (u.å.). What is Scrumban? Hämtad 18 maj 2017, från <https://www.agilealliance.org/what-is-scrumban/>
- Richard Tarnas. (2006). *Cosmos and Psyche*. New York: Penguin Group.
- Rinko-Gay, Bill. (2013, februari 1). You may be a Scrum-But. Hämtad 18 maj 2017, från <https://www.scrumalliance.org/community/articles/2013/february/you-may-be-a-scrum-but>
- Samuelson, L.A. (Red.). (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen i Sverige.
- Schwaber, Ken, & Sutherland, Jeff. (2010). Scrum Guide. Hämtad från <https://www.scribd.com/document/35686704/Scrum-Guide>
- Steinar Kvale, & Svend Brinkmann. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:2). Lund: Studentlitteratur.
- Strömberg Lindvall, M. (2013). Så leder du en agil organisation. *ComputerSweden*. Hämtad från <https://computersweden.idg.se/2.9741/1.525085/sa-leder-du-en-agil-organisation>

Synkronicitet. (u.å.). I *Wikipedia*. Hämtad från

<https://sv.wikipedia.org/wiki/Synkronicitet>

The laws of scrummaging. (2005, september 14). *BBC SPORT*. Hämtad från

http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/rugby_union/rules_and_equipment/4205180.stm

Torbjörn Israelsson, & Bo Gustavsson. (2004). *Arbetskraftsutbudet i Sverige - en utblick mot 2030* (ISSN 1401-0844 No. Ura 2004:3). Stockholm:

Arbetsmarknadsstyrelsen. Hämtad från

https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3e6f628912085e3b16880004079/1401114749502/ura04_3.pdf

APPENDIX 1

Vad är din titel?

Hur länge har du jobbat på [företaget]?

Har du haft samma roll under din tid på [företaget]?

Vilka typer av ansvar ingår i din arbetsroll?

Berätta om hur det är att gå över till mer agila arbetssätt.

- Vilka agila metoder använder ni er av idag?
- Har ni tidigare använt er av någon agil metod men som ni nu har valt bort/utvecklat vidare till något nytt?
- Hur strikt implementerar ni de agila metoder ni använder?
- Vilka problem kan uppstå när en agil organisation interagerar med en icke-agil organisation, exempelvis en kund? Hur hanteras dessa?
- Är självstyrande team en målsättning?

Berätta om chefs roll i en agil organisation.

- Vad för verktyg har en chef i så fall för att styra ett självstyrande team?
- Vad skiljer chefsrollen i en agil organisation från den i en mer traditionell organisation?
- Vilka är chefs huvudsakliga uppgifter i en agil organisation?
- Hur mäter ni resultat? Vilka resultat är det ni är intresserade av?
- Hur utkrävs ansvar när resultaten inte möts?
- Finns det formella krav på förhandsgranskning på producerat material innan verkställande?
- Vilka verktyg används för kvalitetssäkring? Kan du ge exempel på hur de tillämpas?
- Hur jobbar ni för att främja en god organisationskultur?
- Vad för slags kommunikation finns det kring vad en anställd förväntas göra?
- Hur ser er värdegrund ut och hur kommuniceras den till medarbetarna?
- Finns det någon risk att medarbetare har svårt att anpassa sig till agilt arbete och den ökade självständigheten, och hur hanteras det i så fall?
- Hur främjar man kunskapsutbyte och förståelse mellan olika team?
- Hur jobbar ni med feedback inom organisationen på olika nivåer, exempelvis inom team, mellan team, från ledningen, med kunder?

Berätta om [företag] 2.0.

- Vad innefattar [företag] 2.0?
- När började arbetet med [företag] 2.0?
- Hur var [företag] 1.0?
- Varför togs beslutet att implementera [företag] 2.0?
- Hur har implementeringen gått hittills?
- Vilka är de viktigaste förändringarna?
- Vilka är de svåraste förändringarna?

Vad för sorts motstånd har förändringsarbetet mött?

APPENDIX 2

Vad är din titel?

Hur länge har du jobbat på [företaget]?

Har du haft samma roll under din tid på [företaget]?

Vilka typer av ansvar ingår i din arbetsroll?

- Vilka styrkor ser du med att jobba agilt i team?
- Vilka svagheter ser du med att jobba agilt i team?
- Hur fungerar det att jobba i multinationella team? Vad är bra respektive mindre bra?
- Vad motiverar dig i ditt dagliga arbete?
- Vad händer om det verkliga utfallet inte når upp till den planerade förväntningen?
- Hur fördelas ansvar inom teamet?

APPENDIX 3

Vad är din titel?

Hur länge har du jobbat på [företaget]?

Har du haft samma roll under din tid på [företaget]?

Vilka typer av ansvar ingår i din arbetsroll?

Berätta om chefs roll i en agil organisation.

- Vad för verktyg har en chef i så fall för att styra ett självstyrande team?
- Vad skiljer chefsrollen i en agil organisation från den i en mer traditionell organisation?
- Vilka är chefs huvudsakliga uppgifter i en agil organisation?
- Hur mäter ni resultat? Vilka resultat är det ni är intresserade av?
- Hur utkrävs ansvar när resultaten inte möts?
- Finns det formella krav på förhandsgranskning på producerat material innan verkställande?
- Vilka verktyg används för kvalitetssäkring? Kan du ge exempel på hur de tillämpas?
- Hur jobbar ni för att främja en god organisationskultur?
- Vad för slags kommunikation finns det kring vad en anställd förväntas göra?
- Hur ser er värdegrund ut och hur kommuniceras den till medarbetarna?
- Finns det någon risk att medarbetare har svårt att anpassa sig till agilt arbete och den ökade självständigheten, och hur hanteras det i så fall?
- Hur främjar man kunskapsutbyte och förståelse mellan olika team?
- Hur jobbar ni med feedback inom organisationen på olika nivåer, exempelvis inom team, mellan team, från ledningen, med kunder?