CHALMERS

Implementering av agila arbetssätt

En studie av förändringsprocesser och organisatoriska faktorer

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

Albin Andersson
Magnus Bengtsson

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2025
www.chalmers.se

Implementering av agila arbetssätt

En studie av förändringsprocesser och organisatoriska faktorer

Albin Andersson
Magnus Bengtsson

CHALMERS

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelningen för Innovation and R&D Management
Chalmers Tekniska Högskola
Göteborg, Sverige 2025

Implementering av agila arbetssätt
En studie av förändringsprocesser och organisatoriska faktorer

Albin Andersson
Magnus Bengtsson

© Albin Andersson, 2025.
© Magnus Bengtsson, 2025.

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers Tekniska Högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon +46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2025

Förord

Denna rapport är ett examensarbete genomfört på programmet Ekonomi och Produktionsteknik vid Chalmers tekniska högskola och avser 15 HP. Arbetet genomfördes under våren 2025 i samarbete med trafikverkets IKT-avdelning. Avdelningen ansvarar för utveckling och förvaltning av myndighetens IT-system och digitala infrastruktur.

Vi vill först och främst tacka Frida Elleskog för möjligheten att genomföra vårt examensarbete hos er på Trafikverket och ditt stöd under genomförandet. Vi vill även uttrycka vår tacksamhet till vår handledare på Chalmers tekniska högskola, Christoffer Rönndahl, för dina tips och guidning genom vår forskning. Möjligheten att bolla idéer och ditt stöd har varit ovärderligt under detta examensarbete.

Albin Andersson & Magnus Bengtsson
Göteborg, Maj 2025

Göteborg, Sverige 2025

Implementering av agila arbetssätt
En studie av förändringsprocesser och organisatoriska faktorer

Albin Andersson
Magnus Bengtsson

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers Tekniska Högskola

Sammanfattning

Denna studie undersöker implementeringen av SAFe inom Trafikverket, med särskilt fokus på pilotprojektet på IKT-avdelning där man inlett införandet. Bakgrunden till studien är myndighetens strävan att öka flexibiliteten och effektiviteten inom organisationen och minska den väntan eller slöseri som präglar avdelningen. Syftet är att öka förståelsen kring vilka organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar agil transformation samt hur man formar interna processer för att möjliggöra en framgångsrik implementering.

Studien bygger på en kvalitativ ansats med litteraturstudier, fallstudier, semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier. Insamlad data har sedan analyserats med en tematisk analys inspirerad av Gioia-metoden.

Resultatet visar att transformationen stött på flera utmaningar, bland annat brist på förankrat syfte, toppstyrt förändringsmandat, otydlig kommunikation, parallella strukturer och svårigheter med anpassning till driftverksamheten. Vidare identifierades även positiva effekter i transformationens tidiga skede såsom ökad transparens, förbättrad kommunikation och snabbare leverans.

Avslutningsvis visar diskussionen att en framgångsrik agil transformation kräver en tydlig kommunikation, starkt förankrat syfte och anpassning till specifik verksamhet. Studien bidrar även med insikter kring vikten av en förändringsledning baserad på delaktighet för att främja acceptans från organisationen och vidare öka sannolikheten för en lyckad transformation.

Nyckelord: Agil transformation, Scaled Agile Framework (SAFe), Förändringsledning, Offentlig sektor

Gothenburg, Sweden 2025

Implementing agile ways of working
A study of change processes and organizational factors

Albin Andersson
Magnus Bengtsson

Institution of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Abstract

This study examines the implementation of SAFe within Trafikverket, with particular focus on the pilot project in the IKT-department where the introduction has commenced. The background of the study is the authority's ambition to increase flexibility and efficiency within the organization and to reduce the waiting time or waste that exists in the department. The purpose is to enhance the understanding of which organizational and cultural factors affect agile transformation and how internal processes can be designed to enable a successful implementation.

The study is based on a qualitative approach using literature studies, case studies, semi-structured interviews, and document studies. Collected data have been analyzed through a thematic analysis inspired by the Gioia-method.

The results show that the transformation has encountered several challenges, including a lack of anchored purpose, a top-down change mandate, unclear communication, parallel structures, and difficulties in adapting to the operational environment. Furthermore, positive effects were also identified in the early stages of the transformation, such as increased transparency, improved communication, and faster delivery.

Finally, the discussion shows that a successful agile transformation requires clear communication, a strongly anchored purpose, and adaptation to the specific organizational context. The study also provides insights into the importance of change management based on participation to promote acceptance within the organization and thereby increase the likelihood of a successful transformation.

Keywords: Agile transformation, Scaled Agile Framework (SAFe), Change management, Public sector

Innehåll

1 Inledning **1**
1.1 Bakgrund . . . 1
1.1.1 Teoretisk bakgrund . . . 1
1.1.2 Praktisk bakgrund . . . 2
1.2 Syfte . . . 3
1.3 Frågeställningar . . . 3
1.4 Avgränsningar . . . 3

2 Teoretisk ramverk **5**
2.1 Agil projektledning . . . 5
2.1.1 Agile manifesto . . . 5
2.1.2 Jämförelse mot traditionell projektledning . . . 6
2.1.2.1 Struktur och genomförande . . . 6
2.1.2.2 Flexibilitet och förändringshantering . . . 7
2.1.2.3 Kund- och intresseinteraktion . . . 7
2.1.2.4 Riskhantering och tid till leverans . . . 7
2.1.2.5 Lämpliga användningsområden . . . 8
2.2 Populära agila metoder . . . 8
2.2.1 Scrum . . . 8
2.2.2 Kanban . . . 9
2.2.3 Lean . . . 9
2.2.4 Extreme Programming (XP) . . . 10
2.3 Scaled Agile Framework . . . 10
2.3.1 Agila arbetssätt i komplexa och reglerade miljöer . . . 11
2.3.2 SAFe och dess nivåer: Team, Program, Large Solution och Portfolio . . . 11
2.3.2.1 Teamnivån . . . 11
2.3.2.2 Programnivån . . . 12
2.3.2.3 Large Solution-nivån . . . 12
2.3.2.4 Portföljnivån . . . 12
2.3.3 Kritiska perspektiv på SAFe och implementeringsutmaningar . 12
2.4 Förändringsledning . . . 13
2.4.1 Kotters åttastegsmodell mot förändring . . . 14
2.4.2 ADKAR-modellen . . . 16
2.5 Förändringsmotstånd . . . 17
2.5.1 Utmaningar kopplade till förändringsmotstånd . . . 18

2.6 Organisationsstruktur . . . 19
2.6.1 Utmaningar kopplade till organisationsstruktur . . . 19
2.7 Organisationskultur . . . 19
2.8 Skillnader mellan offentliga och privata organisationer . . . 20

3 Metod **22**
3.1 Litteraturstudie . . . 22
3.2 Datainsamling . . . 22
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer . . . 23
3.2.1.1 Urval av respondenter . . . 23
3.2.2 Dokumentstudier . . . 24
3.3 Analys av data . . . 24
3.3.1 Tematisk analys . . . 24
3.3.2 Validitet och reliabilitet . . . 25
3.4 Samhälleliga och etiska aspekter . . . 26

4 Resultat **27**
4.1 Organisationen innan SAFe . . . 30
4.1.1 Tidigare arbetssätt . . . 30
4.1.2 Byråkratisk komplexitet . . . 30
4.1.3 Drivkrafter bakom förändringen . . . 31
4.2 Implementeringsstrategi . . . 31
4.2.1 Forcerat infört . . . 32
4.2.2 Toppstyrt angreppssätt . . . 32
4.2.3 Upplevd otydlighet och komplexitet vid SAFe-implementeringen 33
4.2.4 Omfattningen av SAFe implementeringen . . . 33
4.3 Utbildning . . . 34
4.3.1 Kvaliteten av utbildningen . . . 34
4.3.2 Tid till utbildning . . . 35
4.4 Kommunikation . . . 35
4.5 Förändringsmotstånd . . . 37
4.5.1 Fruktan för det okända . . . 37
4.5.2 Toppstyrt mandat skapar motstånd . . . 38
4.5.3 Förlust av identitet . . . 39
4.5.4 Extraarbete (under en period) . . . 39
4.5.5 Förändringsledning . . . 40
4.6 Organisatoriska utmaningar . . . 41
4.6.1 Bristande anpassning till Trafikverket . . . 41
4.6.2 Agilt inom drift . . . 42
4.6.3 Parallella strukturer . . . 42
4.6.4 Ojämn agil mognad . . . 43
4.7 Upplevda förbättringar och utmaningar med SAFe . . . 44
4.7.1 Ökad transparens och uppföljning . . . 44
4.7.2 Problemidentifiering . . . 44
4.7.3 Administrativ belastning och extrajobb . . . 45
4.7.4 Förbättrad kommunikation . . . 46
4.7.5 Kundfokus och ökad effektivitet . . . 46

4.8 Sammanvägning av resultat i relation till syfte och frågeställningar . . 47

5 Diskussion 48
5.1 Brist på förankrat syfte med förändringen 48
5.2 Toppstyrt förändringsmandat 50
5.3 Otydlig kommunikation och bristande anpassning till mottagare . . . 50
5.4 Parallella strukturer och rollkonflikter 51
5.5 Utbildningsinsatser till operativa medarbetare och tid för lärande . . 52
5.6 Skillnader i upplevelser mellan ledning och operativa medarbetare . . 54
5.7 Otillräcklig anpassning till drift 55
5.8 Agilitet i en myndighetskontext 56
5.9 Reflektion kring val av metod 56
5.10 Rekommendationer till vidare forskning 57

6 Begränsningar 58

7 Sammanfattning 59

Källförteckning 60

1
Inledning

Detta kapitel introducerar studiens kontext, bakgrund och relevans. Det klargör syftet med studien, formulerar dess frågeställningar och preciserar valda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Bakgrunden redogör för både den teoretiska och praktiska kontexten kring agil projektledning och Trafikverkets pågående transformation.

1.1.1 Teoretisk bakgrund

Agil projektledning representerar en modern metod för projektplanering som betonar flexibilitet och kontinuerlig anpassning till förändrade kundkrav och verksamhetsförändringar (Pinto, 2019). Stort fokus för agil projektledning är att leverera värde, snarare än att strikt följa en detaljerad projektplan (Conforto m. fl., 2014). Metoden är vanligast inom mjukvaruutveckling men används inom många andra branscher som kräver anpassningsbarhet.

En huvudsaklig princip inom agil projektledning är att dela upp arbete i iterativa cykler, så kallade sprinter. Detta möjliggör leverans av små inkrementella förbättringar med snabb återkoppling. Genom detta tillvägagångssätt kan projektteam snabbt anpassa sig till förändrade kundbehov, vilket bidrar till ökad flexibilitet och effektivitet i utvecklingsprocessen (Dybå och Dingsøyr, 2008). Verktyget Scrum är ett viktigt ramverk inom agil projektledning som innebär möten som involverar att utvärdera projektets aktuella status, utvärdera föregående sprint och sätta upp mål för nästa iteration (Pinto, 2019).

Flera organisationer har uppnått betydande framgångar genom att implementera ett agilt arbetssätt. Denna metod möjliggör snabb respons på förändrade förutsättningar och främjar en dynamisk projektmiljö. Det gör den särskilt lämpad för områden där slutresultatet är svårt att förutse från projektets början (Pinto, 2019). I ett samhälle med snabb teknologisk förändring och med ökande komplexitet i projekt har agil projektledning blivit ett viktigt verktyg.

Scaled Agile Framework (SAFe) är ett skalbart och anpassningsbart ramverk utformat för att stödja organisationer i att leverera avancerade system med hög kvalitet och värde på kortast möjliga hållbara ledtid. Ramverket underlättar samordning,

samarbete och leverans mellan flera agila team och storskaliga program. SAFe kombinerar agila metoder med principer från lean, produktutveckling och systemtänkande. Dess omfattande kunskapsbas, grundad i lean-agila principer och värderingar, fastställer roller, ansvar och aktiviteter som syftar till att optimera affärsresultat (Knaster och Leffingwell, 2019).

Enlig Knaster och Leffingwell (2019) bidrar SAFe till förbättrade affärsresultat för organisationer av alla storlekar världen över. Ramverket har hjälpt företag att uppnå betydande förbättringar i tid till marknad, medarbetarnas engagemang, produktkvalitet, kundtillfredsställelse samt ekonomiska resultat. Ramverket bidrar även till att forma arbetskulturer som präglas av högre produktivitet, belönade upplevelser och ökad arbetsglädje.

Den strukturella grunden i SAFe är uppbyggd av tre hierarkiska nivåer, vilka definierar arbetssätt och roller: portföljnivå, programnivå och teamnivå. På portföljnivån fattas beslut om strategiska initiativ som skapar värde för organisationen. Programnivån säkerställer att flera team samverkar i enlighet med företagets strategi för att gemensamt utveckla produktlösningar. På teamnivån fastställs riktlinjer för hur arbetslagen organiserar sitt arbete och vilka metoder som är mest lämpliga för att uppnå agilitet. För att bibehålla flexibilitet bör teamen vara småskaliga, självständiga och tvärfunktionella (Knaster och Leffingwell, 2019).

1.1.2 Praktisk bakgrund

Trafikverket är en statlig myndighet med ansvar för planering, utveckling och underhåll av Sveriges transportinfrastruktur, vilket omfattar vägar, järnvägar, sjöfart och luftfart (Trafikverket, 2023). Myndigheten hanterar omfattande och komplexa projekt där långsiktiga strategier måste balanseras mot behovet av flexibilitet och effektiv resursanvändning. I takt med en accelererad digitalisering och förändrade samhällskrav har Trafikverkets Informations- och kommunikationsteknik (IKT) avdelning påbörjat en agil transformation i syfte att förbättra sin projektverksamhet och anpassa sig till en mer dynamisk miljö.

Historiskt sett har Trafikverket tillämpat vattenfallsbaserade metoder vid genomförandet av större projekt, särskilt inom infrastrukturutveckling. Dessa projekt kräver en tydligt definierad struktur för planering, genomförande och leverans, vilket gör en sekventiell projektmodell lämplig för att säkerställa kontroll och regeluppfyllelse. Dock har denna metodik visat sig utmanande i projekt där krav och förutsättningar förändras under projektets gång, vilket resulterat i långa ledtider, begränsad flexibilitet och växande backloggar. Begreppet backlogg syftar på det arbete som ännu inte har hunnit hanteras.

För hantering och styrning av IT- och verksamhetsutveckling tillämpar Trafikverkets IKT-avdelning för närvarande förvaltningsmodellen PM3. Modellen bygger på en tydlig ansvarsfördelning mellan verksamhet och IT, där förvaltningsobjekt definieras och styrs genom en strukturerad förvaltningsorganisation. PM3 har länge

använts för att säkerställa stabilitet och effektiv resursfördelning, men med ökade krav på snabbare leveranser och större flexibilitet har dess begränsningar blivit alltmer tydliga.

För att utvärdera alternativa arbetssätt har Trafikverket initierat ett pilotprojekt där SAFe testas som ett komplement till den nuvarande förvaltningsmodellen. Pilotprojektet genomförs inom IKT-avdelningen, där behovet av ökad agilitet och kortare ledtider är särskilt framträdande. Syftet med initiativet är att undersöka hur SAFe kan bidra till att hantera växande backloggar, reducera ledtider och förbättra samarbetet mellan team i komplexa projekt. De insikter som genereras genom pilotprojektet kommer att utgöra en viktig grund för framtida beslut om Trafikverkets arbetssätt och projektstyrning.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för vilka faktorer som påverkar en agil transformation inom en offentlig myndighet, med särskilt fokus på Trafikverkets pilotprojekt för Scaled Agile Framework (SAFe). I studien avses att identifiera vilka organisatoriska och kulturella hinder som kan uppstå vid övergången till ett agilt arbetssätt samt vilka strategier som kan underlätta en framgångsrik implementering av SAFe i en komplex och reglerad verksamhet.

1.3 Frågeställningar

- Vilka organisatoriska och kulturella faktorer påverkar implementeringen av en agil transformation inom en offentlig myndighet?
- Hur kan interna förändringsprocesser utformas för att underlätta övergången till en agil organisation inom en myndighet?

1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till att undersöka organisatoriska och kulturella utmaningar i samband med Trafikverkets pilotprojekt för Scaled Agile Framework (SAFe). Fokus ligger på interna perspektiv inom Trafikverket, vilket innebär att synpunkter från externa leverantörer, konsulter eller andra myndigheter inte inkluderas i analysen. Studien behandlar hur anställda och ledning uppfattar den agila transformationen, vilka hinder och möjligheter som identifierats samt hur organisationens struktur och kultur påverkar införandet av SAFe.

Eftersom datainsamlingen är fokuserad på IKT-avdelningen, speglar resultaten primärt denna specifika verksamhet. Dock kan vissa insikter vara relevanta även för andra delar av Trafikverket med liknande organisatoriska utmaningar. Diskussionen kommer därför att inkludera en reflektion över huruvida resultaten kan generaliseras till bredare organisatoriska sammanhang.

Vidare kommer ekonomiska aspekter av transformationen, såsom implementeringskostnader, investeringsbedömningar eller resursallokering, inte att behandlas i denna studie. Istället fokuserar arbetet på mjuka faktorer, exempelvis förändringsmotstånd, ledarskapets roll och hur anställda anpassar sig till en mer agil arbetsmetodik.

Fokuset i studien är på förändringsledning vid en implementering av SAFe i trafikverkets organisation. Detta innebär att studien främst fokuserar på organisatoriska och kulturella aspekter, dessa faktorer inkluderar hur ledarskap driver förändring samt hur anställda upplever förändringen och vilka hinder detta kan skapa. Tekniska och operativa aspekter av SAFe hanteras inte i detalj, och jämförelser med andra organisationers förändringsarbete ingår inte i denna studie.

2
Teoretisk ramverk

Kapitlet presenterar den teoretiska grund som används för att analysera den agila transformationen, inklusive metoder, ledarskapsteorier och organisatoriska perspektiv.

2.1 Agil projektledning

Denna del introducerar grundprinciperna för agil projektledning samt belyser skillnader jämfört med traditionella modeller.

2.1.1 Agile manifesto

De grundläggande principerna för agil projektledning formulerades i *Agile Manifesto*, vilket utvecklades år 2001 av en grupp experter inom mjukvaruutveckling (Beck m. fl., 2001). Manifestet innehåller fyra vägledande värderingar och tolv principer. Dessa principer utgör grunden till agila metoder såsom Scrum, Kanban och SAFe.

Värderingar enligt *Agile Manifesto*

1. Individer och interaktioner framför processer och verktyg
2. Fungerande programvara framför omfattande dokumentation
3. Kundsamarbete framför kontraktsförhandling
4. Att reagera på förändring framför att följa en plan

Agile Manifesto betonar att framgångsrik mjukvaruutveckling och projektledning grundar sig i anpassningsförmåga, samarbete och ett iterativt tillvägagångssätt (Beck m. fl., 2001). Den första värderingen, *individer och interaktioner framför processer och verktyg* , understryker vikten av en flexibel och kommunikativ arbetsmiljö där effektivt samarbete prioriteras över rigida processer. Människor är kärnan i agil utveckling, deras förmåga att samarbeta och lösa problem tillsammans väger tyngre än att strikt följa förutbestämda verktyg och arbetsflöden (Cockburn och Highsmith, 2001).

Vidare framhåller det agila manifestet att *fungerande programvara är viktigare än omfattande dokumentation*. Denna princip syftar inte till att eliminera dokumentation helt, utan snarare att minimera överflödiga processer som kan hindra snabb leverans av värdeskapande produkter (Dybå och Dingsøyr, 2008). Agila metoder

förespråkar därför en balanserad dokumentationsstrategi där endast nödvändig information bevaras för att stödja utvecklingsarbetet utan att bromsa innovation och produktivitet.

Den tredje värderingen, *kundsamarbete framför kontraktsförhandling*, speglar ett skifte från en rigid avtalsstyrd relation, till en mer dynamisk och kontinuerlig dialog mellan utvecklingsteam och intressenter. Den snabba teknologiska utvecklingen och förändrade marknadsförhållanden kräver att organisationer antar en flexibel och iterativ utvecklingsmodell, där kontinuerlig dialog med kunden säkerställer att produkten överensstämmer med aktuella behov och affärsmål (Conforto m. fl., 2014).

Slutligen betonar *Agile Manifesto* vikten av att *reagera på förändring framför att följa en plan*. I traditionell projektledning anses förändringar ofta vara en risk, medan det agila perspektivet betraktar dem som en möjlighet till förbättring. Genom att prioritera anpassningsbarhet och kontinuerliga utvärderingar av projektets riktning kan organisationer snabbare reagera på förändrade marknadsförhållanden och kundkrav (Knaster och Leffingwell, 2019). Denna flexibilitet är särskilt relevant i storskaliga organisationer såsom Trafikverket, där komplexa och långsiktiga projekt kan behöva justeras för att möta förändrade samhälleliga och teknologiska krav.

2.1.2 Jämförelse mot traditionell projektledning

Projektledning kan delas in i två huvudsakliga metoder, den traditionella vattenfallsmodellen och agil projektledning. Som nämnts ovan bygger agil projektledning på flexibilitet, iterativa cykler och en kundcentrerad utvecklingsstrategi. Vattenfallsmodellen skiljer sig eftersom den bygger på en sekventiell och strukturerad process. Dessa metoder har olika tillämpningsområden och lämpar sig för olika typer av projekt beroende på graden av komplexitet, osäkerhet och förändringsbenägenhet.

2.1.2.1 Struktur och genomförande

Vattenfallsmodellen, som har sina rötter i traditionell ingenjörs- och systemutveckling, bygger på en linjär process där projektet delas in i olika faser. Det finns många olika versioner på hur faserna kan delas upp, men alla grundar sig på originalmodellen från 1970 av Winston W. Royce. Royce (1970) beskriver faserna som kravspecifikation, design, konstruktion, integration, test, installation och underhåll. Varje fas måste vara fullständig innan nästa kan påbörjas, vilket innebär att förändringar efter en viss fas kan vara svåra och kostsamma att genomföra (Sommerville, 2011).

I kontrast till detta är agil projektledning iterativ och inkrementell. Projektet utvecklas i korta cykler, ofta kallade sprinter, där kunden eller intressenter kontinuerligt ger återkoppling. Genom att prioritera anpassningsförmåga och iterativ utveckling kan team snabbt reagera på förändrade krav och marknadsförhållanden (Highsmith, 2009). Detta är särskilt värdefullt i dynamiska miljöer där slutmålet kan förändras under projektets gång. Däremot kan det också skapa en upplevd brist på helhetsstruktur, särskilt i stora projekt med många beroenden. En utmaning är att det

krävs disciplin och tydlig kommunikation inom teamet för att säkerställa samordning och dokumentation.

2.1.2.2 Flexibilitet och förändringshantering

En av de största skillnaderna mellan de två modellerna är deras förhållningssätt till förändring. Enligt Thesing et al. (2021) kännetecknas vattenfallsmodellen av en omfattande initial planeringsfas där samtliga krav fastställs innan implementeringen påbörjas. Denna metod innebär att om förändringar uppstår senare i processen kan det leda till betydande förseningar och ökade kostnader, eftersom modellen inte är utformad för att hantera osäkerhet eller förändrade förutsättningar.

Agil projektledning utgår istället från att förändringar är oundvikliga och bör välkomnas för att maximera värdet för kunden (Beck m. fl., 2001). Genom att arbeta iterativt kan projektgruppen kontinuerligt utvärdera och justera projektets riktning baserat på ny information och återkoppling. Detta gör agila metoder mer lämpade för innovativa projekt såsom mjukvaruutveckling eller forskning, där kraven kan utvecklas över tid (Dybå och Dingsøyr, 2008). Dock kan denna flexibilitet leda till osäkerhet kring projektets omfattning och svårigheter med att fastställa tidplaner och budget. För intressenter som efterfrågar fasta leveranspunkter kan detta upplevas som otydligt och krävande att hantera.

2.1.2.3 Kund- och intresseinteraktion

I vattenfallsmodellen sker kundinteraktion främst i början och slutet av projektet. Kunden eller beställaren är involverad under fasen för kravinsamling, men har begränsade möjligheter att påverka projektets utformning efter att det har påbörjats (Sommerville, 2011). Detta kan leda till situationer där den levererade produkten inte fullt ut uppfyller kundens behov, särskilt om dessa har förändrats under projektets gång.

Agil projektledning bygger på ett nära samarbete med kunden under hela projektets livscykel. Vid slutet av varje iteration presenteras en uppdaterad version av projektets leverabler för kunden, där alla relevanta komponenter har integrerats. Kunden tillhandahåller därefter återkoppling och föreslår eventuella justeringar av krav och funktioner, vilket analyseras och beaktas i planeringen av kommande faser eller iterationer. Agil projektledning bygger på principen om värdedriven leverans, där fokus ligger på att kontinuerligt tillgodose kundens behov genom tidig och återkommande leverans av högprioriterade och affärsmässigt värdefulla resultat (Salameh, 2014). En utmaning här är dock att kundens tillgänglighet och engagemang ofta krävs löpande. Det kan skapa problem om intressenter inte har tid, eller om förväntningar förändras ofta, vilket i sin tur kan leda till svårigheter med prioriteringar och projektfokus.

2.1.2.4 Riskhantering och tid till leverans

Vattenfallsmodellen har ofta en lång projekttid eftersom alla faser måste genomföras i en bestämd ordning. Detta innebär att slutleveransen kan dröja, och det tar längre

tid innan kunden får tillgång till den färdiga produkten. Om det upptäcks problem sent i processen kan det krävas omfattande omarbetningar, vilket leder till ökade kostnader och förseningar (Sommerville, 2011).

Enligt Rigby, Sutherland och Takeuchi (2016) bidrar agila metoder till ökad transparens och anpassningsförmåga gentemot kundens förändrade prioriteringar, vilket resulterar i ett starkare kundengagemang och högre tillfredsställelse. Vidare möjliggör de en snabbare och mer förutsägbar leverans av de mest värdefulla produkterna och funktionerna till marknaden, samtidigt som de effektivt reducerar projekt- och affärsrisker. Men samtidigt kan den snabba utvecklingstakten göra det svårt att hinna med reflektion och strategisk planering, särskilt om retrospektiver inte tas på allvar eller om teknisk skuld byggs upp över tid.

2.1.2.5 Lämpliga användningsområden

Både vattenfallsmodellen och agil projektledning har sina styrkor och svagheter beroende på projektets natur. Vattenfallsmodellen är väl lämpad för projekt där kraven är tydligt definierade från början och där förändringar är minimala, exempelvis infrastrukturprojekt (Sommerville, 2011).

Agil projektledning är däremot fördelaktigt i projekt där kraven kan förändras. För stora organisationer som Trafikverket, där både långsiktiga infrastruktursatsningar och digitala projekt förekommer, kan en kombination av de båda metoderna vara mest fördelaktig. Exempelvis kan Scaled Agile Framework (SAFe) användas för att möjliggöra agilitet i storskaliga organisationer genom att kombinera agila metoder med strukturerad planering (Knaster och Leffingwell, 2019). Dock är införandet av agila arbetssätt resurskrävande i form av kulturförändringar, ny kompetens och organisationsstöd. Det är inte givet att alla organisationer är mogna för denna typ av arbetssätt, särskilt inte i strukturer med stark hierarki eller låg erfarenhet av självstyrande team

2.2 Populära agila metoder

Agila metoder har vuxit fram som alternativ till traditionella metoder och bygger på principerna som beskrivits i *Agile Manifesto*. Fyra av de mest etablerade agila metoderna är *Scrum*, *Kanban*, *Lean* och *Extreme Programming*. Alla har olika unika egenskaper men i grunden baseras alla på iterativ utveckling och kundcentrering. Genom att kombinera dessa metoder kan organisationer skapa en mer anpassad och effektiv agil arbetsstruktur, vilket är en av grunderna i Scaled Agile Framework (SAFe) (Knaster och Leffingwell, 2019).

2.2.1 Scrum

Scrum är den mest etablerade och använda agila metoden, utformad för att stödja utveckling och underhåll av komplexa produkter. Det är ett ramverk som organiserar arbetsprocessen genom iterativa och stegvisa cykler, så kallade sprintar, vilka vanligtvis sträcker sig över en till fyra veckor (Tonnquist, 2019).

Scrum-teamet består av tre huvudsakliga roller:

1. *Scrum Master* – ledarroll med ansvar för att teamet arbetar agilt. Rollen innefattar att främja samarbete, eliminera hinder och fungera som en facilitator för att optimera teamets arbetsprocesser.
2. *Product Owner* – ansvar för produktbacklog och sprintprioritering.
3. *Utvecklingsteam* – ett självorganiserande och tvärfunktionellt team som ansvarar för att genomföra arbetet.

Scrum-processen följer en tydligt definierad arbetsstruktur som säkerställer ett effektivt och iterativt arbetssätt. *Sprint Planning* inleder varje sprint genom att definiera dess mål och planera de arbetsuppgifter som ska genomföras. Under sprintens gång hålls *Daily Scrum*, ett kort dagligt möte där teamet synkroniserar sitt arbete, diskuterar framsteg och identifierar eventuella hinder som kan påverka leveransen. Vid sprintens slut genomförs en *Sprint Review*, där teamet tillsammans med intressenter granskar det som har uppnåtts och säkerställer att resultatet möter förväntningarna. Slutligen hålls en *Sprint Retrospective*, där teamet reflekterar över arbetsprocessen, utvärderar vad som fungerat väl och identifierar förbättringsområden för framtida sprintar.

2.2.2 Kanban

Kanban är en metod som används för att visualisera arbetsflöden och tydliggöra pågående arbetsuppgifter, vilket underlättar fokusering och effektiv resursanvändning (Tonnquist, 2019). Metoden bygger på principer från Lean och syftar till att skapa ett kontinuerligt arbetsflöde snarare än att använda tidsbegränsade iterationer såsom i Scrum.

Grundläggande principer i Kanban:

1. Visualisering av arbetsflödet - Arbete representeras genom en Kanban-tavla där arbetsuppgifter rör sig genom olika faser, såsom “Att göra”, “Pågående” och “Klart”.
2. Begränsning av pågående arbete (Work in progress, “WIP”) - Genom att sätta gränser för hur många uppgifter som får vara i arbete samtidigt förhindras överbelastning.
3. Kontinuerlig förbättring - Processer optimeras genom att identifiera flaskhalsar och anpassa arbetsflödet.
4. Responsivitet mot förändringar - Eftersom Kanban inte har fasta iterationer kan teamet när som helst omprioritera uppgifter baserat på förändrade behov.

2.2.3 Lean

Lean har sitt ursprung i tillverkningsindustrin, särskilt i Toyotas produktionssystem, men har anpassats för att stödja mjukvaruutveckling och tjänsteverksamhet. Centralt i Lean är att maximera kundvärde genom att minimera slöseri, vilket innebär att varje aktivitet ska skapa värde för slutkunden (Poppendieck och Poppendieck, 2003). Lean bygger även på principer som kontinuerlig förbättring (Kaizen),

kvalitet i varje steg och att beslut bör tas så sent som möjligt för att öka flexibilitet. Inom agila ramverk fungerar Lean som en grund för att skapa effektiva flöden, minska ledtider och öka organisationens anpassningsförmåga. I SAFe utgör Lean en av de tre huvudsakliga grundpelarna och används för att balansera snabb leverans med stabilitet och kontroll (Knaster och Leffingwell, 2019).

2.2.4 Extreme Programming (XP)

Extreme Programming (XP) är en agil metod särskilt framtagen för mjukvaruutveckling, där fokus ligger på snabba iterationer, kontinuerlig återkoppling och teknisk excellens (Beck, 1999). XP har flera likheter med Scrum men innehåller specifika tekniska metoder för att förbättra kodkvalitet och utvecklingsprocesser.

Grundläggande principer i XP:

1. Parprogrammering - Två utvecklare arbetar tillsammans vid samma arbetsstation för att förbättra kodkvalitet och kunskapsdelning.
2. Testdriven utveckling (TDD) - Tester skrivs innan koden implementeras, vilket säkerställer robust programvara.
3. Kontinuerlig integration - Ny kod integreras ofta och testas direkt för att snabbt identifiera problem.
4. Refaktorering - Kod förbättras kontinuerligt för att bibehålla hög kvalitet och undvika teknisk skuld.
5. Kundens närvaro - Kunden eller en representant är aktivt involverad i utvecklingsprocessen för att säkerställa att krav och prioriteringar är korrekta.

XP används främst i mjukvaruprojekt med snabba förändringar och kräver en hög nivå av samarbete och teknisk kompetens (Beck, 1999).

2.3 Scaled Agile Framework

Scaled Agile Framework (SAFe) är ett skalbart och anpassningsbart ramverk utformat för att stödja organisationer i att leverera avancerade system med hög kvalitet och värde på kortast möjliga hållbara ledtid. Ramverket underlättar samordning, samarbete och leverans mellan flera agila team och storskaliga program. SAFe kombinerar agila metoder som scrum, kanban och XP med principer från lean, produktutveckling och systemtänkande. Dess omfattande kunskapsbas, grundad i lean-agila principer och värderingar, fastställer roller, ansvar och aktiviteter som syftar till att optimera affärsresultat (Knaster och Leffingwell, 2019).

SAFe används främst i storskaliga organisationer eftersom det skapar förutsättningar för att synkronisera arbetet mellan många team och säkerställa att utvecklingsinsatserna är i linje med organisationens övergripande strategi. Det möjliggör kortare leveranstid, förbättrad produktkvalitet och ökad transparens genom kontinuerlig planering, leverans och återkoppling (Knaster och Leffingwell, 2019). Ramverket är särskilt värdefullt i organisationer där traditionella, sekventiella modeller inte längre

är tillräckliga för att hantera snabb förändring, osäkerhet och komplexitet, eftersom SAFe skapar en balans mellan agil flexibilitet och organisatorisk kontroll.

2.3.1 Agila arbetssätt i komplexa och reglerade miljöer

Att skala upp agila metoder inom stora organisationer, såsom Trafikverket, innebär både omfattande fördelar och komplexa utmaningar. Enligt Conforto et al. (2014) kan agil projektledning även utanför mjukvarubranschen bidra till ökad flexibilitet, förbättrad anpassningsförmåga och snabbare beslutsvägar, vilket är avgörande i stora organisationer där projektmiljöer ofta präglas av osäkerhet och föränderliga krav. Fördelarna med att skala upp agila metoder innefattar även en förbättrad förmåga att identifiera problem i tidiga skeden, vilket möjliggör proaktiva åtgärder och därmed minskad risk för kostsamma förseningar och felriktade insatser. Dock påpekar Conforto et al. (2014) att en framgångsrik agil transformation förutsätter att organisationen har ett ledarskap som stödjer förändringen, en kultur som främjar samarbete, samt tillgång till rätt verktyg och kompetenser. I stora och traditionellt styrda myndigheter som Trafikverket kan detta vara en betydande utmaning, särskilt när befintliga strukturer och styrmodeller är utformade för sekventiella och planbaserade arbetssätt.

Vidare uppstår svårigheter när agila principer ska införas i reglerade miljöer med starkt fokus på förvaltning, dokumentation och ansvarsfördelning. Det kan exempelvis röra sig om spänningar mellan agila teamstrukturer och hierarkiskt styrda organisationer, eller om oförenliga krav på flexibilitet och efterlevnad av regelverk. Conforto et al. (2014) understryker därför vikten av att anpassa den agila metodiken till den specifika organisatoriska kontexten samt att genomföra förändringen stegvis, med kontinuerlig utvärdering av resultat och lärdomar.

2.3.2 SAFe och dess nivåer: Team, Program, Large Solution och Portfolio

SAFe är organiserat i fyra hierarkiska nivåer, *Team, Program, Large Solution* och *Portfolio*. Dessa skapar tillsammans en skalbar modell som kan anpassas efter organisationens storlek och behov.

2.3.2.1 Teamnivån

På teamnivån arbetar enskilda agila team enligt metoder som Scrum, Kanban eller XP. Teamen är tvärfunktionella, självorganiserande och ansvarar för att leverera ett fungerande inkrement av produkten vid varje sprint. Arbetet struktureras genom sprintplanering, dagliga stand-ups, sprintdemonstrationer och retrospektiv. Varje team har en Scrum Master som faciliterar processen och en Product Owner som ansvarar för backlogens prioriteringar (Knaster och Leffingwell, 2019). Denna nivå fokuserar på taktisk genomförandeförmåga och kontinuerlig leverans av värde.

2.3.2.2 Programnivån

Programnivån samordnar flera team som tillsammans utgör ett *Agile Release Train (ART)*, en långsiktig struktur för synkroniserad leverans. ART består vanligtvis av 5–12 agila team som arbetar mot gemensamma mål och levererar *programinkrement (Program Increments)* under fasta cykler om 8–12 veckor. Denna nivå omfattar roller som *Release Train Engineer (RTE)*, *System Architect* och *Business Owner*, vilka ansvarar för planering, teknisk koordination och affärsmässig vägledning. Det huvudsakliga syftet med programnivån är att säkerställa att teamens arbete är strategiskt koordinerat och att värde levereras regelbundet i större delar (Knaster och Leffingwell, 2019).

2.3.2.3 Large Solution-nivån

Large Solution-nivån introduceras i organisationer där utvecklingsinsatser är så omfattande att de kräver flera ARTs som behöver samarbeta. Denna nivå hanterar mycket komplexa lösningar som inte ryms inom ett enskilt tåg, exempelvis inom fordonsindustri, försvarssystem eller storskaliga infrastrukturlösningar. Här introduceras roller som *Solution Train Engineer (STE), Solution Architect* och *Solution Management*, vars uppgifter är att samordna leveranserna mellan flera ARTs och externa leverantörer. Det centrala fokuset ligger på systemintegration, kravhantering och teknisk samordning på ledningsnivå (Knaster och Leffingwell, 2019).

2.3.2.4 Portföljnivån

Portföljnivån är den strategiska nivån inom SAFe och ansvarar för att fördela resurser, definiera strategiska teman och styra investeringar. Genom Lean Portfolio Management (LPM) säkerställs att organisationens utvecklingsinitiativ är i linje med övergripande affärsmål och att kapaciteten används effektivt. Viktiga verktyg på denna nivå inkluderar *Portfolio Kanban, Epic Owners*, samt *Lean Budgeting*, en princip som möjliggör mer flexibel finansiering än traditionella projektbudgetar. Portföljnivån är därmed avgörande för att koppla den agila verksamheten till organisatorisk styrning och långsiktigt värdeskapande (Knaster och Leffingwell, 2019).

2.3.3 Kritiska perspektiv på SAFe och implementeringsutmaningar

Trots att SAFe är ett av de mest använda ramverken för att skala agila arbetssätt i stora organisationer, har flera forskare pekat på utmaningar vid dess tillämpning. SAFe är i grunden utvecklat för produktionsutvecklingsmiljöer inom IT och systemutveckling (Knaster och Leffingwell, 2019). Dessa strukturer och processer är utformade med dessa kontexter i åtanke. Vid implementering i andra typer av verksamheter, exempelvis offentlig sektor eller driftorienterade enheter, kan därför behovet att anpassa vara betydande.

Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) lyfter i sin systematiska litteraturstudie att ett centralt hinder vid storskalig agil transformation är just att agila ramverk sällan är utformade för organisationer med komplexa beroenden, byråkratisk struktur

och krav på stabilitet. I deras analys identifierades bl.a. rollförvirring, kvarvarande silostrukturer och bristande förankring av syfte som återkommande problem i implementering av agila metoder.

SAFe framhåller dock att ramverket är tänkt att vara skalbart och adaptivt till olika organisationers storlek, mognadsnivå och struktur (Knaster och Leffingwell, 2019). Ramverket betonar behovet av att varje organisation anpassar de agila principerna till sina förutsättningar, snarare än att tillämpa SAFe strikt och standardiserat. Det innebär att införandet av SAFe bör betraktas som en tolknings- och förändringsprocess, snarare än som ett färdigt recept. Denna flexibilitet medför dock också krav på hög organisatorisk självkännedom, förändringsledningsförmåga och kontinuerlig utvärdering. Att implementera SAFe framgångsrikt kräver därmed inte bara teknisk förståelse för ramverket, utan även att ledning och team har förmåga att identifiera vilka delar som behöver anpassas och mod att avvika från standardiserade mallar när dessa inte passar den egna kontexten.

Vidare förutsätter SAFe att organisationer som påbörjar en agil transformation befinner sig på en viss nivå av "agil mognad". Knaster och Leffingwell (2019) poängterar att införandet av SAFe kräver inte bara nya roller och strukturer, utan även ett successivt skifte av mindset och organisationskultur. För organisationer med låg agil erfarenhet kan detta skapa ett gap mellan ramverkets ideal och organisationens faktiska förutsättningar, något som kräver tydliga stödstrukturer, utbildning och tid för organisatoriskt lärande.

2.4 Förändringsledning

Förändringar i omvärlden och teknologisk utveckling skapar ett kontinuerligt behov av förändring för att behålla konkurrenskraft. Det krävs konstant utveckling av organisationer för att säkerställa att de tjänster och/eller produkter som levereras, överensstämmer med nuvarande behov på marknaden. Vilket vidare resulterar i att organisationer kontinuerligt initierar förändringsprocesser, vilket leder till att medarbetare inom organisationen förväntas förändra beteende och arbetsrutiner. Förändringar är ofta utmanande att genomföra, det uppstår ett behov av strukturerad förändringsledning för att möjliggöra en effektiv omställning (Hallin m. fl., 2021).

Skillnaden mellan projektledning och förändringsledning är inte alltid tydlig, framförallt inom mindre projekt där förändringsledaren och projektledaren ofta personifieras av samma individ (Tonnquist, 2019). Tonnquist beskriver förändringsledning som ett komplement till projektledning, där de två områdena tjänar olika funktioner. Tonnquist belyser hur förändringsledning kompletterar projektledning genom att rikta fokus mot medarbetarnas roll i förändringsprocessen, med målet att skapa förståelse, engagemang och acceptans för förändringen.

Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter fram två centrala strategier som motsäger varandra kring hur organisatoriska förändringar kan genomföras, dessa strategier beskrivs som diktatoriska eller deltagande. Den diktatoriska omformningen initieras

och drivs från toppen av organisationen, ledningen bestämmer vad som ska förändras och hur det ska gå till. Denna modell ger begränsat deltagande och inflytande till organisationen och genererar oftast stort motstånd, som oftast är centrerat kring tillvägagångssättet snarare än innehållet. Jacobsen och Thorsvik lyfter även hur denna strategi ofta tenderar att misslyckas till följd av detta. Den deltagande strategin bygger istället på att involvera medarbetare i genomförandet och utformningen av förändringen. Denna strategi kan kräva mer tid och resurser men forskningen visar på att den ger mer hållbara resultat. Detta på grund av att inflytande ger utrymme för anpassning och lärande som är avgörande i komplexa organisationer.

En annan syn på förändringsledning presenteras av Hallin et al. (2021), som beskriver förändringsledning som en uppsättning strukturerade aktiviteter som genomförs för att underlätta individ- och organisationsförändringar. Syftet är att säkerställa att förutbestämda mål uppnås. För att bedriva en framgångsrik förändringsprocess, bör en organisation arbeta utifrån en strukturerad strategi där samtliga medarbetare ges det stöd de behöver under processen. Två modeller inom förändringsledning är ADKAR och Kotters åtta-stegs-modell mot förändring.

2.4.1 Kotters åttastegsmodell mot förändring

John P. Kotter (2007) utvecklade en åttastegsmodell för förändringsledning som beskriver en strukturerad modell för att genomföra förändring inom en organisation. Modellen har ett fokus på att hantera motstånd och driva en hållbar förändring. Kotter diskuterar många av de misstag som identifierats i olika organisationers försök till förändring. Den generella lärdomen är att många av de misslyckade förändringarna, har försökt spara tid genom att inte genomföra alla stegen. Kotter betonar hur att hoppa över steg endast ger illusionen av en snabbare transformation men i verkligheten endast försvårar förändringsarbetet vilket genererar sämre resultat. De åtta stegen är följande:

1. Skapa en känsla av angelägenhet

   Kotter (2007) beskriver att en viktig faktor för en lyckad förändring är en tydlig och stark anledning till varför förändringar genomförs. Anledningar kan exempelvis inkludera ökad konkurrens, teknologisk utveckling eller svaga finansiella resultat. Genom att sedan kommunicera dessa på ett sätt som främjar situationens allvar kan man skapa motivation inom organisationen. En motivation som är nödvändig för att bedriva förändringsarbete. Syftet är att skapa känslan av den nuvarande situationen som ohållbar, vilket medför att osäkerheten kring framtiden upplevs mindre farlig. Osäkerheten kring framtiden är vanligen är en dominerande faktor till förändringsmotstånd inom organisationer.

2. Bygga en stark förändringsgrupp

   En framgångsrik förändringsprocess kräver en stark och sammansatt grupp av individer som driver förändring. Gruppen bör inkludera höga titlar, individer som besitter mycket information, expertis samt individer med starka förhållanden och gynnsamma rykten. För att kunna operera effektivt skall denna grupp

även verka utanför ordinarie hierarki. Hade nuvarande hierarki fungerat, hade behovet av förändring inte varit så stort. Saknas en stark förändringsgrupp riskerar förändringen att misslyckas, främst när det gäller att hantera organisatoriskt motstånd (Kotter, 2007).

3. Skapa en tydlig vision

   Visionen som skapas av förändringsgruppen skall vara en tydlig representation av målet med förändringsarbetet. En vision skall vara enkel att kommunicera och som talar till individer inom och utom organisationen. Kotter (2007) beskriver vidare hur en tydlig vision ska kunna förklaras och väcka reaktion inom fem minuter. Misslyckande inom denna fas leder ofta till att förändringen fragmenteras till ett flertal mindre projekt utan tydlig gemensam riktning.

4. Kommunicera visionen

   Kotter (2007) påpekar att otillräcklig kommunikation är ett av de vanligaste misstagen som ligger till grund för misslyckade organisatoriska förändringar. Att kommunicera en vision genomförs inte med ett tal eller veckovisa utskick. För att framgångsrikt kommunicera en vision skall visionen implementeras i daglig kommunikation. Ledningens agerande och budskap ska konsekvent kopplas till visionen för förändring. Tidigare steg är irrelevanta om de inte kommuniceras vidare inom organisationen på ett effektivt sätt.

5. Möjliggöra för andra att genomföra visionen

   För en framgångsrik förändring, krävs att alla individer inom organisationen ges möjlighet, samt uppmuntras att agera i linje med visionen. För att detta ska vara möjligt krävs identifikation och undanröjning av hinder för visionens genomförande (Kotter, 2007). Hinder såsom byråkrati, organisationskultur och resursbegränsningar tenderar att ge fortsatt agerande enligt tidigare etablerade arbetssätt, vilket försvårar förändringsprocessen. Istället skall medarbetare ges de stöd och verktyg som krävs för att arbeta i visionens riktning, samt ett mandat för att genomföra förändringar. Att skapa en kultur där så många medarbetare som möjligt bidrar i förändringen är en central framgångsfaktor för en lyckad transformation

6. Skapa kortsiktiga vinster

   Att strategiskt planera och generera kortsiktiga vinster är en avgörande faktor för en framgångsrik förändringsprocess. Kotter (2007) betonar att tydliga delmål bör sättas upp inom en tidsram på 12 till 24 månader för att säkerställa motivation, engagemang och trovärdighet i förändringsarbetet. Dessa delmål ska aktivt placeras ut för att visa på konkreta framsteg och möjliggöra belöning för de som arbetar med förändringsarbetet, vilket i sin tur stärker organisationskulturen.

7. Bygga vidare på framgång

   Att sedan använda det momentum som skapats av de små vinster som ovan nämnts är enligt Kotter (2007) ett krav för att förändringarna skall bli långvariga. Genom att bygga vidare på framgången och angripa organisationsstrukturen och agera strategiskt vid val av nyanställda och befordrade av anställda som arbetar i visionens riktning.

8. Förankra förändringen i kulturen

   Långsiktig förändring kräver att nya arbetssätt förankras i organisationskulturen. Kotter (2007) beskriver två centrala delar i denna studie. Den första är att konstant få medarbetare att förstå att det nya arbetssättet är anledningen till goda resultat. Annars riskerar medarbetarna att koppla goda resultat till någon annan faktor, exempelvis en effektiv chef. Den andra faktorn Kotter diskuterar är att spendera tid på att nästa generation av ledare personifierar visionen. Även om den nya ledaren inte motsätter sig förändringen, kan ofta en ny ledning leda till att medarbetare och kultur faller tillbaka i gamla vanor.

Trots sin popularitet har modellen kritiserat, främst för att vara alltför linjär och normativ. Att den inte i beaktar den komplexitet, kontextualitet och iteration som ofta präglar organisatoriska förändringar i praktiken (Appelbaum m. fl., 2012).

2.4.2 ADKAR-modellen

Genom att fokusera på individens förändringsprocess syftar ADKAR-modellen till att skapa en djupare förståelse för förändring på individnivå, för att i sin tur maximera organisationens chanser att lyckas med förändringsarbetet (Hiatt, 2006). Modellen består av fem byggstenar i förändringsledning där varje bokstav i akronymen ADKAR representerar de centrala stegen: *awareness, desire, knowledge, ability* och *reinforcement*. Hiatt understryker, likt Kotters åttastegsmodell att det är nödvändigt att varje enskilt steg i modellen genomförs för att förändringen ska bli bestående och effektiv. Han framhåller att progression genom modellen endast är möjlig när det föregående steget är ordentligt

Det första steget, *awareness*, betonar vikten av att medarbetare förstår vilken förändring som skall genomföras, varför den genomförs och risken att fortsätta arbeta utan förändring. Syftet är att få medarbetarna engagerade i förändringsarbetet och att minimera förändringsmotståndet (Hiatt, 2006). Hiatt beskriver hur det i en undersökning genomförd 2005 identifierades att huvudorsaken till förändringsmotstånd var brist på förståelse av syftet med förändring.

Det andra steget, *desire*, betonar till individens vilja att stödja och delta i förändringen. Tron att förståelse per automatik leder till ett driv att förändra, är ett vanligt misstag av många ledare (Hiatt, 2006). För att skapa ett genuint driv hos medarbetare identifierar Hiatt fyra nyckelfaktorer: förändringens karaktär och dess upplevda fördelar, organisationens historik och kultur, individens personliga motivation samt dennes aktuella livssituation.

Det tredje steget, *knowledge*, betonar att ge individen den kunskap och de verktyg de behöver för att kunna stödja och delta i förändringen (Hiatt, 2006). Då förändringsinitiativ ofta innebär nya arbetssätt och teknologier krävs det utbildning av medarbetare inom dessa. Kunskap i hur man agerar efter förändring är ett krav för att medarbetare skall känna sig bekväma i förändring.

Det fjärde steget, *ability*, syftar likt tidigare steg kring medarbetares förmåga att kunna agera i nya arbetssätt och med ny teknologi (Hiatt, 2006). Medarbetarna behöver praktiskt kunna hantera den kunskap de tillhandahållit, detta kräver träning och coachning från ledare för att säkerställa medarbetarnas förmåga att utföra arbetsuppgifter.

Reinforcement, det avslutande steget i ADKAR-modellen, handlar om att befästa och bibehålla den implementerade förändringen för att förhindra återgång till tidigare arbetssätt. Detta handlar om de externa faktorer såsom belöning och uppmuntran av korrekt beteende. Dessutom spelar interna faktorer, såsom individens personliga upplevelse och tillfredsställelse med förändringen, en avgörande roll (Hiatt, 2006).

2.5 Förändringsmotstånd

Ett återkommande tema inom forskning kring förändringsledning är betydelsen av att hantera förändringsmotstånd, en central del av flera teorier som har utvecklats genom åren. Därmed har förståelsen för förändringsmotstånd blivit en grundläggande och nödvändig del för att bedriva framgångsrika förändringsprocesser. Bristfällig hanteringen av förändringsmotståndet kan vara den avgörande faktorn för organisationens misslyckande förändringsprocesser.

Motstånd till förändring är något som skall förväntas och är en rationell reaktion från individer och grupper (Jacobsen och Thorsvik, 2021). I många fall kommer förändring som en överraskning för medarbetare, som inte är vana vid förändrade arbetssätt. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver hur människor i förändring naturligt genomgår följande reaktionsfaser *Chock, förnekelse, depression, motvillig acceptans, utprövningsfas, konsolideringsfasen*, och *anpassningsfasen*. De tre inledande faserna kännetecknas av motstånd och känslomässiga reaktioner som har direkt påverkan på medarbetarnas acceptans till förändring. I chockfasen ställer individen frågor kring hur förändringen påverkar dem, samt ifrågasätter förändringens syfte och behov. Vidare i förnekelsefasen motsätter sig individen genomförandet av förändringen och dess implementering, samtidigt som tvivel mot dess möjlighet att genomföras uttrycks. Depressionfasen symboliseras av en känsla av maktlöshet, i denna fas riskerar individer att ge upp och överge förändringsprocessen. Att effektivt hantera dessa tre är centralt för att underlätta en övergång till senare faser som för förändringsarbetet framåt. Det är dock viktigt att förstå att modellen inte representerar en strikt följd eller medicinsk diagnos, utan bör ses som en förenklad beskrivning av vanliga psykologiska reaktioner. Som sådan belyser den behovet av att skapa förutsättningar för trygghet, delaktighet och tydlig kommunikation under förändringsprocesser.

Många studier kring organisatoriska förändringar beskriver förändringsmotstånd som något negativt och en anledning till att förändringsprocesser misslyckats (Oreg, 2006), att förändringsmotstånd är ett hinder som skall övervinnas. Enligt Ford och Ford (2010) bör motstånd dock istället behandlas som något positiv som kan användas i förändringsarbetet. Om förändringsmotstånd hanteras på ett strategiskt sätt kan det istället utgöra en värdefull tillgång. Först och främst genom att fungera som en kanal för dialog och möjliggöra en bredare spridning av visionen inom organisationen. Något som tidigare diskuterats som en central del i förändringsledning, att organisationen förstår varför förändringen är nödvändig. Att medarbetare ifrågasätter dess existens ger ledning tillfälle att utveckla och sprida sin vision. Både Ford och Ford (2010) samt Jacobsen och Thorsvik (2021) är eniga om att motstånd mot förändring kan bidra till en mer genomtänkt förändringsprocess. Strategisk användning av motstånd, genom att föra en öppen debatt, skapar nya och förbättrade sätt att genomföra förändring, samt en förbättring av framtida tillstånd. Vidare skapar en förändring framtagen i samråd med organisationen en hållbar förändring som består.

2.5.1 Utmaningar kopplade till förändringsmotstånd

I sin studie kartlägger Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) återkommande utmaningar vid storskaliga agila transformationer genom en systematisk analys av empiriska data. Inom förändringsmotstånd identifieras följande faktorer: generellt motstånd; skepticism mot nya arbetssätt; toppstyrt mandat som skapar motstånd; samt en ledning som är ovillig att förändras. Generellt motstånd mot förändring uppkommer av flera anledningar, exempelvis för att undvika risker, negativ inställning till nya arbetsmiljöer och uppfattningen bland medarbetare kring ökad grad av övervakning. Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) beskriver vidare hur skepticism mot agila arbetssätt bottnar i en missförståelse av agilt arbetssätt och huruvida agilt lämpar sig till komplexa produkter. Dessutom identifierades uppfattningen om att agilt arbete innebär avsaknad av planering. Detta kan dock kopplas till Ford och Ford (2010) som ovan nämnt, ser motstånd som en positiv kraft som skapar möjligheter till diskussion och förtydligande av förändringsprocessen. Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) beskriver i sin studie hur ett toppstyrt mandat skapar motstånd om förändringen presenteras bristfälligt för organisationen. Det identifierar att en förändringsprocess till agilt arbetssätt som genomförs med ett tydligt toppstyrt mandat bemöts av svårigheter då ett agilt samarbetande mindset motstrider en sådan syn. Genom att inte identifiera ett tydligt mål med övergång till ett agilt arbetssätt, tvivlar medarbetare på huruvida förändringen skulle bli långvarig. Slutligen kan en ovillig ledning utgöra en utmaning i organisationer där förändring initieras från teamnivå. Ledningens förändringsmotstånd kan resultera i att initiativen stannar på teamnivå och aldrig implementeras på en övergripande organisatorisk nivå.

2.6 Organisationsstruktur

Begreppet organisationsstruktur syftar till att beskriva uppbyggnaden av en organisation och hänvisar till arbetsdelning, styrning och kontroll (Jacobsen och Thorsvik, 2021). En organisationsstruktur visar hur arbetsuppgifter fördelas, hur kommunikation sker samt vilka individer eller funktioner som innehar beslutsmandat och kontroll inom organisationen. Det finns flera organisationsstrukturer men i denna studie identifierades maskinbyråkrati som en framträdande struktur inom Trafikverkets organisation.

Jacobsen och Thorsvik (2021) identifierar flera centrala kännetecken för en maskinbyråkrati, varav de två som är särskilt framträdande är horisontella arbetsfördelningen med specialisering inom kompetensområden samt tydlig hierarkisk struktur som definierar över- och underordning. En svårighet som Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter som är av särskild relevans för studien är att en maskinbyråkrati är rigid och svår att förändra. De diskuterar även att detta är en kritiserad struktur i dagens samhälle med snabba förändringar och teknologisk utveckling som ställer krav på flexibilitet.

2.6.1 Utmaningar kopplade till organisationsstruktur

Hierarkisk struktur och organisatoriska barriärer skapar enligt Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) utmaningar i storskaliga agila transformationer. De identifierar i sin litteraturgranskning följande utmaningar: mellanchefers förändrade roll i agil transformation upplevs otydlig; ledning fortfarande kvar i vattenfallstänk; samt bevarandet av gamla strukturer och interna silos. Övergång till ett agilt arbetssätt innefattar att nya roller tillsätts, något som enligt Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) studie skapade utmaningar då nya roller placerar medarbetare i nya miljöer, vilket skapar osäkerhet. Mellanchefer identifierades dels ha svårigheter med att ställa om till ett agilt mindset då deras nya roller innefattar mindre kontroll och styrning. Ett centralt hinder i bevarandet av äldre byråkratiska strukturer var att medarbetare tvingas hantera ett dubbelt ansvar. De förväntades implementera agila metoder och samtidigt följa befintliga dokumentationskrav och procedurer. Interna silos utgjorde ett hinder för den agila implementeringen, då en hög personalrotation krävdes för att tillgodose de färdighetsbehov som uppstod.

2.7 Organisationskultur

Schein (2016) definierar organisationskultur som en grupps gemensamma lärande för att hantera extern anpassning och intern integration. När lärandet blir validerat överförs det till nya medlemmar som det korrekta sättet att agera och tänka. Detta leder till ett system av normer och värderingar som med tiden tas för givet. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver vidare hur organisationsstruktur ofta delas upp nivåerna *artefakter, värderingar och normer* samt *grundläggande antaganden. Artefakter* är de kulturella uttryck som går att observera och externt identifiera. *Värderingar*

och normer är den gemensamma synen kring hur saker och ting bör vara, vad som är rätt och fel. Slutligen är *grundläggande antaganden* de uppfattningar eller åsikter som genom gemensam tolkning i sociala grupper blir till sanningar. Exempel kan i studiens kontext vara att beslut ska tas i enlighet med hierarkin oavsett situation. Dessa är ofta så djupt rotade i sociala grupper att de tas för givet och är svåra att ifrågasätta eller förändra. I förändringsarbete inom organisationer kan dessa vara viktiga hinder att identifiera samt arbeta med, för att främja en mer flexibel och anpassningsbar kultur.

2.8 Skillnader mellan offentliga och privata organisationer

För att uppnå studiens syfte, som är att identifiera påverkande faktorer inom en offentlig myndighet, krävs en diskussion kring skillnaden mellan offentliga organisationer och privata företag. Rainey (2014) diskuterar hur det krävs en kombination av insikter från generell organisationsforskning och insikter från forskning relaterad till offentliga myndigheter för att lyckas med en förbättrad styrning. Då offentliga myndigheter och privata företag delar vissa likheter, men samtidigt är separata områden, kan forskning inom detta ämne vara komplext att genomföra. Även Jacobsen och Thorsvik (2021) diskuterar skillnaden mellan de två i ett försök att definiera offentlig myndighet. De diskuterar hur en offentlig organisation skiljer sig från privata företag som ägs och styrs av privata investerare då en offentlig organisation ägs och styrs av valda politiker. Jacobsen och Thorsvik (2021) identifierar fler skillnader mellan offentliga myndigheter och privata företag. Offentliga myndigheter är bundna till regler och riktlinjer fastställda av demokratiskt valda grupper. De är mångfunktionella och måste ibland balansera motstridiga syften, såsom att värna demokratiska värden samtidigt som de agerar effektivt och rättssäkert i deras arbete. Dessutom verkar de utanför en marknad och behöver därmed inte anpassa sig efter marknadsrespons i sitt beslutsfattande. Boyne (2002) å andra sidan genomförde en studie av 34 empiriska undersökningar kring skillnader mellan offentliga och privata organisationer och fann att endast tre hypoteser om dessa skillnader fick starkt stöd. Offentliga organisationer är mer byråkratiska, offentliga chefer är mindre materialistiska än privata, samt att offentliga anställda har svagare organisatorisk lojalitet.

Det skall dock lyftas att denna skillnad mellan offentliga och privata organisationer inte är absolut, utan snarare kan beskrivas som gradvis (Jacobsen och Thorsvik, 2021). Detta då även privata organisationer representeras av olika grupper med olika mål och agendor. Privata organisationer måste likt offentliga rätta sig efter lagar och regler i arbete, där de strävar efter effektiva och rättssäkra arbetssätt. Slutligen behöver även privata organisationer vara mångfunktionella och inte enbart producera för en marknad, utan även balansera sociala värden, exempelvis samhällsnytta. Jacobsen och Thorsvik (2021) belyser vidare att den offentliga sektorn genomgått reformer senaste åren och ett ökat samhällsansvar som privata företag förväntas

beakta. Något som leder till att de distinkta skillnader som skiljer offentliga och privata organisationer delvis suddas ut.

Enligt Rainey och Bozeman (2000) finns det varierande synpunkter inom forskning kring skillnaderna mellan offentliga organisationer och privata företag. I sin analys av dessa skillnader noterar de att offentliga organisationer länge har beskrivits som mer byråkratiska, regelstyrda och formaliserade. Samtidigt pekar forskning på att dessa skillnader inte är så entydiga som tidigare antagits. Studier har visat att även stora privata företag kan präglas av omfattande regelverk och hierarkiska strukturer, vilket utmanar påståendet om att byråkrati och formalism är unikt för offentlig sektor. Gällande organisationsstrukturen framhäver dock studien, att det inom offentliga organisationer identifieras högre grad av centraliserade beslut. Dessutom tar administrativa processer såsom rekrytering och upphandling betydligt längre tid inom offentliga organisationer jämfört med privata företag.

Vidare beskriver Railey och Bozeman (2000) att forskning som jämför motivation och värderingar identifierar ytterligare skillnader mellan anställda inom privata och offentliga organisationer. Inom den sistnämnda, framförallt bland chefer, identifieras ett högre behov av samhällsnytta, ansvar och integritet på arbetsplatsen. De lägger även mindre vikt i faktorer kopplat till extern motivation såsom lön.

För denna studie är det viktigt att understryka att de ovan beskrivna skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer är generella slutsatser baserade på tidigare forskning. I praktiken kan vissa offentliga organisationer i hög grad likna privata företag och vice versa. Det bör således inte betraktas som absoluta, utan snarare som en analytisk referensram för vidare diskussion.

3
Metod

Metodkapitlet beskriver hur arbetet lagts upp samt vilka kvalitativa metoder som använts under projektet. Inledningsvis genomfördes en litteraturstudie med hjälp av vetenskapliga källor inom ämnet. Vidare genomfördes flertalet intervjuer med anställda på olika organisationsnivåer inom verksamheten. Ytterligare metod som användes är studier av interna dokument. För att analysera data användes tematisk kodning samt analys av validitet och reliabilitet.

I denna studie har huvudsakligen kvalitativa metoder använts för datainsamling. Kvalitativa metoder ansågs lämpliga för denna studie eftersom det krävs djupgående kunskap kring ämnet för att kunna utvärdera en specifik verksamhet eller situation (Björklund & Paulsson, 2012). I denna studie undersöks möjligheter, hinder och begränsningar för ett agilt arbetssätt inom organisationen. Eftersom dessa faktorer ofta är situationsspecifika, krävs det en djupgående förståelse av ämnet för att kunna identifiera och analysera dess påverkan.

3.1 Litteraturstudie

Initialt användes en litteraturstudie i studien, genom att studera och analysera befintlig forskning med syftet att få en djupare förståelse inom ämnet. Björklund och Paulsson (2012) betonar att man med hjälp av litteraturstudier på kort tid och med knappa resurser kan ta del av stora mängder information. Detta lämpar sig därmed till denna studie med fast tidsram om 5 månader.

Huvudsakligen användes böcker i studien, eftersom de ofta syftar till att sammanställa och systematisera kunskapen (Patel & Davidson, 2003). Litteraturkällor hämtades främst från Chalmers bibliotek men även Google Scholar. De sökord som användes var *Agil projektledning, Agile project management, Agila metoder, Scaled Agile Framework, Förändringsmotstånd, Förändringsledning och Organisationskultur.*

3.2 Datainsamling

Datainsamlingen har i första hand bestått av semistrukturerade intervjuer, som kompletterats med dokumentstudier. I det följande avsnittet beskrivs tillvägagångssättet för dessa insatser mer i detalj.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Under studien genomfördes semistrukturerade intervjuer för att skapa en tydligare bild av Trafikverkets verksamhet i dagsläget. Intervjumetoden anpassar sig väl till studien; det är en kvalitativ metod som betonar de generella och respondentens egna uppfattningar och synsätt (Bryman, 2011). I semistrukturerade intervjuer utformas frågorna i förväg, men intervjumetoden möjliggör en högre grad av flexibilitet jämfört med strukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att ordningsföljden kan ändras, samt att frågor kan tillkomma eller uteslutas under intervjuns gång. Den mer flexibla intervjutiden möjliggör en djupare förståelse kring respondentens perspektiv, då det ges större utrymme för fylliga och detaljerade svar (Bryman, 2011). Intervjuformen har valts för att optimera mängd och kvaliteten på den information intervjuerna resulterar i.

Syftet med intervjuerna var att få en tydlig nulägesbild av hur Trafikverkets verksamhet fungerar och fånga upp de utmaningar och hinder olika hierarkiska nivåer av organisationen upplever. Intervjuerna spelades in med hjälp av appen Röstmemo på Iphone. Eliasson (2010) framhäver flera fördelar med denna metod, såsom möjlighet för upprepade analyser av intervjun, säkerställa hög kvalitet och möjligheten för att korrekt citera den intervjuade. Inspelning kräver dock samtycke av respondenten. Alternativet till inspelning av intervjuer var anteckning av svar under intervjun. Under intervjuerna godkände samtliga respondenter inspelning.

För att möjliggöra vidare analys av intervjuerna har samtliga intervjuer transkriberats för att underlätta jämförelse och tematisering av materialet. AI-verktyget Whisper Transcription användes för att effektivisera transkriberingsprocessen, men samtliga transkriberingar har därefter manuellt kontrollerats för att säkerställa att innehållet korrekt överensstämmer med det inspelade materialet.

3.2.1.1 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter har genomförts med syftet att få olika perspektiv inom Trafikverkets organisation. För att uppnå detta har personer valts ut med hänsyn till deras roll inom SAFe, deras organisatoriska nivå samt erfarenhet av SAFe och förändringsarbetet. Genom att inkludera både operativa medarbetare och personer inom ledningen möjliggjordes en bredare förståelse för hur transformationen uppfattades på olika nivåer av organisationen. Urvalet syftade till att identifiera skillnader och likheter av upplevelsen. Valet av respondenter påverkades vidare av tillgång till kontaktpersoner och deras samtycke och intresse att delta i intervjuer.

För att uppnå detta har individer från respektive organisatorisk nivå (ledning, mellanchefer och operativa medarbetare) valts ut och intervjuats. Detta innefattar två personer i ledningsbefattning, tre mellanchefer (två Product Owner och en Scrum Master) samt tre operativa medarbetare med teknisk inriktning. Respondenterna representerar olika grader av erfarenhet och mognad i förhållande till SAFe och uppvisade varierande inställningar till den pågående transformationen, vilket möjliggjorde identifiering av en bredd av perspektiv. En översikt över samtliga intervjuer, inklusive roll och längd, presenteras i tabell 3.1.

Tabell 3.1: Översikt över genomförda intervjuer

Roll i organisationen	**Hierarkisk nivå**	**Längd (min:sek)**
Enhetschef	Ledning	28:36
Release Train Engineer (RTE)	Ledning	32:03
Product Owner 1	Mellanchef	36:30
Product Owner 2	Mellanchef	21:00
Scrum Master	Mellanchef	25:16
Tekniker 1	Operativ nivå	31:06
Tekniker 2	Operativ nivå	21:38
Tekniker 3	Operativ nivå	37:45

Urvalet av respondenter har skett genom användning av snöbollsmetoden, där ett fåtal initiala kontakter utgör grunden för ett successivt utvidgat nätverk av deltagare (Denscombe, 2009). I denna studie inleddes processen med två personer inom ledningen. Dessa respondenter rekommenderade därefter mellanchefer, som i sin tur föreslog teammedlemmar på operativ nivå.

3.2.2 Dokumentstudier

Som en del av denna studie har dokument från Trafikverket studerats, däribland material som beskriver organisationsstruktur och aktuell projektledning. Eftersom studien är en del av ett större pilotprojekt med liknande syfte har även redan befintliga dokument granskats och analyserats. Syftet var inte bara att nyttja det arbete som redan utförts inom verksamheten utan även möjliggöra utveckling av de resultat och analyser som dragits. En granskning av befintligt arbete inom området säkerställer även att studien kommer att vara relevant för framtida användning och vidare forskning för organisationen.

3.3 Analys av data

Att enbart samla in data tillför begränsat värde till en studie, då det enbart är en redogörelse för vad som har uttryckts av olika respondenter eller vad litteraturen benämner. Det är först genom en analys som insamlad data omvandlas till meningsfull kunskap och bidrar till studiens syfte. För att säkerställa att använd data är trovärdigt, relevant och användarvänligt genomfördes även en analys av reliabilitet och validitet.

3.3.1 Tematisk analys

När insamling av data genomförts krävdes det tolkning av rådata. I denna studie tillämpades tematisk analys, en matrisbaserad metod med syfte att strukturera och syntetisera data (Bryman, 2011). Metoden innefattar att skapa teman och subteman baserat på den insamlade datan i form av en matris. Bryman (2011) beskriver den

matris som skapas liknande en SPSS-sida som innehåller fall och variabler. Tematisk analys lägger tyngd i vad som sägs och inte hur det sägs.

Metoden innefattar inledningsvis en noggrann och upprepad läsning och granskning av den tillgängliga datan. Därefter kategoriseras datan i övergripande kärnteman, medan specifika aspekter presenteras som subteman för varje enskilt fall inom analysramen. Denna process beskrivs av Bryman (2011) som en central del av tematisk analys för att systematisera och tolka kvalitativa data.

Att söka efter teman i data kan göras genom olika kategoriseringar, något som Bryman (2011) diskuterar. Utifrån dessa har följande identifierats som relevanta tillvägagångssätt för studiens tematiska kodning:

- Repetitioner: analysera teman som återkommer i datan och mellan olika datakällor.
- Likheter och skillnader: jämföra svar från olika organisatoriska nivåer.
- Saknade data: reflektera över vad som inte nämns.
- Teorirelaterat material: utgå från teori vid kodning.

Den tematiska analysen i denna studie har utformats enligt Gioia-metoden (Gioia m. fl., 2012). Analysen inleddes med att identifiera intressanta citat, vilket är respondenternas egna ord och uttryck kring deras erfarenheter. Dessa tolkades sedan och sammanställdes till teman, vilket är mer analytiskt drivna kategorier baserat på första ordningen. Avslutningsvis utgjorde dessa teman övergripande teoretiska huvuddimensioner som utgjorde grunden för i det resultat analysen genererade.

3.3.2 Validitet och reliabilitet

För att analysera den datainsamling som genomförts utifrån relevans för studien och dess tillförlitlighet, är det relevant att genomföra en analys utifrån validitet och reliabilitet. Validitet och reliabilitet är två centrala mått för att utvärdera studiers trovärdighet (Björklund & Paulsson, 2012). De två begreppen relaterar till varandra och används i studien för att bedöma relevans av data och lämplighet för analys. För att data skall anses lämplig krävs det både god validitet och god reliabilitet.

Validitet beskriver huruvida data mäter det som avses att mätas, alltså dess relevans för studien (Björklund & Paulsson, 2012). Validitet krävs för att säkerställa att slutsatser som dras anses korrekta. I denna studie innebär detta en löpande analys av data i relation mot studiens syfte. Detta för att säkerställa att intervjuer genomförts med relevanta personer med lämplig kunskap och tillgång till information. Samt att intervjufrågorna var konstruerade för att generera kunskap som bidrog till studien.

Reliabilitet besvarar huruvida studien är pålitlig och trovärdig. Alltså om de slutsatser som dras i studien, hade blivit desamma om undersökningen genomfördes på nytt under likartade förhållanden (Björklund & Paulsson, 2012). I den kvalitativa undersökning som bedrivits i denna studie syftar det till att se till att de uppgifter som används och tas fram i studien är pålitliga. Björklund och Paulsson beskriver vidare följande sätt att öka reliabiliteten i undersökningar. Genom inspelning av

intervjuer möjliggjordes korrekt utskrift av intervjuer och säkerställer att utskriften matchar verkligheten. I studien genomfördes intervjuer med individer på olika positioner på olika organisationsnivåer i företaget. Detta medför en ökad reliabilitet genom att möjliggöra jämförelser och analys av de insamlade svaren för att upptäcka mönster och avvikelser.

3.4 Samhälleliga och etiska aspekter

Deltagare i en studie ska informeras om syftet med forskningen, hur deras data kommer att användas samt vilka eventuella risker eller fördelar som finns med deltagandet. De ska också ha möjlighet att avbryta sitt deltagande när som helst utan konsekvenser (Bryman, 2011). Vid insamling av data och i analysprocessen förväntas samhällsforskare respektera deltagarnas rättigheter och värdighet, undviker att deltagarna lider någon skada genom medverkan samt att arbeta på ett ärligt sätt (Denscombe, 2009). Vid analys och användning av intervjumaterialet är det viktigt att citat eller sammanfattningar återges korrekt och i rätt sammanhang för att undvika förvrängning.

Som en statlig myndighet ansvarar Trafikverket för att utveckla och underhålla en säker, hållbar och effektiv infrastruktur, vilket gör att ett examensarbete inom myndigheten kan ha en direkt samhällelig påverkan. Genom att bidra med ny kunskap och innovativa lösningar kan examensarbetet förbättra projektplanering, resursanvändning och anpassningsförmåga till förändrade samhällsbehov. Detta kan i sin tur leda till mer effektiva trafiklösningar, minskad miljöpåverkan och ökad tillgänglighet för medborgarna.

4
Resultat

Detta kapitel presenterar studiens resultat utifrån den tematiska analys som genomförs enligt Gioia-metoden. Resultatet baseras på de intervjuer med anställda på olika hierarkiska nivåer inom Trafikverkets IKT-avdelning. Kapitlet belyser de organisatoriska och kulturella aspekter som påverkar implementeringen av SAFe. Den tematsika analysen gav huvuddimensioner som bygger upp kapitlets olika avsnitt. Dessa är i sin tur uppdelade i de teman som identifierats. Kapitlet är strukturerat tematiskt och bygger på en kvalitativ analys av respondenternas intervjuer, där respondenternas citat används för att exemplifiera teman.

Figur 4.1 visar en översikt över den tematiska kodningen av intervjuerna. Figuren demonstrerar hur respondenternas uttalanden har grupperats i teman, som sedan sammanställts till övergripande huvuddimensioner. För att förbättra den visuella överskådligheten representeras varje citatruta av endast ett exempelcitat per tema, även om flera citat låg till grund för respektive kodning. Detta för att illustrera den analytiska strukturen utan att överbelasta figuren med text. En mer fullständig redovisning av urvalda citat återfinns i de beskrivande textavsnitten i kapitlet.

Tabell 4.1 visar en översikt av de teman som identifierades i analysen. Varje rad innehåller ett representativt citat, en kort beskrivning och de faktorer som upplevdes påverka temat. Även här visas inte samtliga citat per tema för att hålla tabellen visuellt tydlig.

Figur 4.1: Tematisk kodning av intervjuer

Tabell 4.1: Sammanställning av resultat

Kategori	Sammanfattande citat	Beskrivning	Påverkande faktorer
Organisation innan SAFe	"Att extrema mängder byråkrati. Det måste gå enligt specifika regelverk och hela. Ja, väldigt hårt styrt om vad man får göra, när man får göra det och med vem man får göra det."	Tidigare arbete präglades av stuprör, projektbasering och långsamma beslutsprocesser.	Byråkratiska strukturer, projektlogik
Implementeringsstrategi	"Det kändes tidigt forcerat, man kör på lite för snabbt"	Transformationen upplevdes som hastig, toppstyrd och utan bred förankring.	Beslutsstruktur, förändringsledning
Utbildning	"Det är väl ingen som kan säga att de inte har fått möjligheten att läsa på om det. Så det tycker jag väl har gått bra." och "Ja. Vi skulle titta på några videos om det agila. Jag kände det var mest bortkastad tid."	Mellanchefer uttryckte uppskattning för utbildningsmaterialet medan på operativ nivå framfördes mer kritik mot utbildningens värde.	Kompetensutveckling, stödstrukturer
Kommunikation	"Alltså vi har försökt på jättemånga sätt. Kommunikation är svårt. Det har jag verkligen insett."	Kommunikationsinsatserna var för abstrakta och inte anpassade till mottagarna.	Kommunikationsform, mottagaranpassning
Förändringsmotstånd	"Förändringar är ju ofta att man blir lite rädd för det och det där brottas vi med en hel del just nu."	Motstånd uppstod bland operativa medarbetare till följd av osäkerhet och brist på förståelse.	Tydlighet i syfte, stöd för lärande
Organisatoriska utmaningar	"För att SAFe, om man ska implementera det så ska man ju anpassa det efter vår verksamhet. Det är ju en av vitsen med agilt arbetssätt, och det är väl där, som jag känner, där är vi inte nu."	Gamla arbetssätt och roller levde kvar parallellt med de nya, vilket skapade otydlighet och dubbelarbete.	Strukturell tröghet, rollkonflikter
Upplevda förbättringar med SAFe	"Mycket bättre synlig uppföljning just i och med att nu arbetas i sprintar."	SAFe har skapat ökad transparens, samverkan och snabbare återkoppling i arbetet.	Agil planering, gemensamma forum
Upplevda utmaningar med SAFe	"Många av dem som kanske inte förstår eller har jobbat agilt upplever att det blir ännu mer administration."	Implementeringen upplevs ha ökat den administrativa bördan och skapat ett omfattande mötesklimat.	Resursfördelning, arbetssätt

4.1 Organisationen innan SAFe

För att förstå varför Trafikverket valde att initiera en agil transformation med hjälp av SAFe-ramverket är det centralt att belysa hur organisationen uppfattades innan förändringen. Intervjuerna visar på en rad organisatoriska utmaningar såsom fragmenterade arbetssätt, komplex byråkrati, bristande kommunikationsvägar och behov av ökad effektivitet. Dessa faktorer utgör centrala argument för förändring och påverkar hur SAFe-implementeringen förstås inom organisationen. I detta avsnitt presenteras tre övergripande teman som summerar dessa erfarenheter: Tidigare arbetssätt, Byråkratisk komplexitet, och Drivkrafter bakom förändringen.

4.1.1 Tidigare arbetssätt

Innan implementeringen av SAFe präglades organisationens arbetssätt av projektorientering, sekventiella planeringsmodeller och en struktur som ofta beskrivs som stuprörsformad. Arbetet bedrevs i huvudsak enligt vattenfallsprincipen, där varje fas skulle vara avslutad innan nästa påbörjades, något som ofta medförde långa ledtider och brist på flexibilitet. En respondent beskriver det som: "*Projektstyrt, vattenfallsprincipen. Man lånar ut personer till olika projekt och tror man ska kunna utveckla någonting och sen ska det finnas någon form av överlämning till drift och förvaltning.*" (Enhetschef).

Vidare beskrivs arbetssätten som fragmenterad, där olika sektioner och individer arbetade isolerat från varandra. Det fanns en tydlig frånvaro av enhetlighet i metoder och roller, vilket uttrycks i kommentarer som: "*Tekniker ett gör på ett sätt, tekniker två gör på sitt sätt...*" (Scrum Master). Denna brist på gemensamma processer och rutiner bidrog till ett ad hoc-betonat arbetssätt, där mycket skedde reaktivt snarare än genom långsiktig planering.

Det framkommer också att arbetet ofta styrdes av incidenter snarare än långsiktig planering: "*Att det kom en incident, vi släckte branden och gick aldrig till botten med vad som hade hänt.*" (Scrum Master).

4.1.2 Byråkratisk komplexitet

Enligt flera respondenter präglades organisationen före SAFe av en utbredd och tungrodd byråkrati, vilket ofta angavs som ett hinder för effektivitet, flexibilitet och anpassningsförmåga. Det framkom att arbetet i hög grad styrdes av formella strukturer, omfattande regelverk och hierarkiska beslutsgångar. En respondent beskrev detta som: "*Extrema mängder byråkrati. Det måste gå enligt specifika regelverk och hela. Ja, väldigt hårt styrt om vad man får göra, när man får göra det och med vem man får göra det.*" (Tekniker 2).

En annan respondent uttrycker det som: "*Vi har en organisation som mer eller mindre består av en Vogonsk byråkrati. Och det måste vi ändra på.*" (Product Owner

2). Denna form av strukturell tröghet innebar att även mindre förändringar krävde omfattande förankringsprocesser.

Flera medarbetare beskriver också att det tidigare arbetssättet innebar långa ledtider vid beslut och genomförande, vilket ofta uppfattades som ineffektivt. Exempelvis lyfts det att en idé kunde behöva passera ett flertal nivåer innan något konkret skedde: "*Vi måste upp till någonstans. Några workshops, några möten, några saker. Det ska göras till några olika råd och allt möjligt sånt...*" (Tekniker 2). Sammantaget indikerar intervjumaterialet att den byråkratiska struktur som rådde före SAFe försvårade tvärfunktionellt samarbete, skapade flaskhalsar i beslutsfattandet och begränsade verksamhetens anpassningsförmåga till förändrade behov.

4.1.3 Drivkrafter bakom förändringen

Flera respondenter uppfattar att beslutet att initiera en agil transformation inom Trafikverket kan ha påverkats av interna effektiviseringskrav och ett ökat behov av kundorientering. På ledningsnivå lyfts särskilt ekonomiska överväganden fram som centrala för förändringsinitiativet. En respondent uttrycker det som: "*Vi måste bli mycket mer effektiva och vi ska spara en jävla massa miljoner.*" (Release Train Engineer). Detta vittnar om att det fanns ett tydligt resursstyrt motiv att ompröva befintliga arbetssätt.

Utöver ekonomiska mål framkommer även att verksamheten behövde rikta om fokus från interna processer till att i högre grad skapa värde för slutkunden. En respondent från ledningen beskiver detta på följande sätt: "*Vi behöver ha mer fokus på nytta och värde för våra slutkunder.*" (Release Train Engineer). Detta kan tolkas som en insikt om att tidigare strukturer inte i tillräcklig utsträckning möjliggjorde användarfokus eller snabb leverans av funktionella lösningar. Flera respondenter upplever dessutom att förändringen delvis initierades som ett svar på tidigare bristande leveransförmåga: "*Jag skulle tolka det som att vi har haft en för låg leverans av önskade tjänster.*" (Scrum Master).

Sammantaget framträder en bild av att transformationen mot SAFe delvis drevs av kvantitativa krav på effektivitet och kostnadsreduktion, men också av en ambition att öka kvaliteten i leverans och kundvärde. Det fanns samtidigt brister i kommunikationen kring varför förändringen behövdes, vilket i vissa fall tycks ha skapat otydlighet längre ner i organisationen.

4.2 Implementeringsstrategi

Nedan beskrivs hur implementeringen av SAFe har uppfattats av medarbetare inom Trafikverkets IKT-avdelning. Resultaten visar att strategin för införandet har haft en avgörande betydelse för hur förändringen mottagits och tolkats inom organisationen. De tre centrala teman som förekommer i tematiseringen är forcerat införande,

SAFe upplevs rörigt samt toppstyrt angreppssätt. I detta avsnitt redovisas respondenternas upplevelser och tolkningar kopplat till strategin för implementeringen.

4.2.1 Forcerat infört

Ett centralt tema som förekommit är upplevelsen av att införandet av SAFe skett under kort tid och utan tillräcklig organisatorisk förankring. Flera respondenter på operativ nivå beskriver att transformationen känts påtvingad och snabb, vilket skapat osäkerhet och motstånd. En medarbetare uttrycker detta tydligt: "*Det kändes tidigt forcerat, man kör på lite för snabbt, tycker jag.* "(Tekniker 1) och utvecklar sedan med " *Man skulle ha planerat det här lite mer från ledningen.*"(Tekniker 1).

Det forcerade införandet återspeglas också i hur själva förändringskommunikationen uppfattats. En respondent beskriver det som: "*Så här är det, ställ i er led*" (Tekniker 3), vilket antyder en toppstyrd implementering utan dialog eller reflektion.

Samtidigt beskriver flera att införandet inneburit en slags abrupt övergång från tidigare arbetssätt, en respondent uttrycker följande: "*Nu ska vi börja om alldeles från början och fort som fan ska det gå.*" (Tekniker 3). Denna form av narrativ stärker bilden av att transformationen inte föregåtts av tillräckligt stöd eller möjlighet till gemensamt lärande. Samtidigt framgår det att på ledningsnivå anses en viss grad av handlingskraft var nödvändig för att komma vidare i förändringsarbetet. Som en respondent i ledande position uttrycker det: "*Liksom bra eller dåligt, någonstans måste man börja.*" (Release Train Engineer). Detta indikerar en insikt om att initial osäkerhet ofta är en oundviklig del av omfattande och komplexa förändringsinitiativ.

Sammanfattningsvis har införandet i vissa delar av organisationen upplevts som hastigt och med begränsad delaktighet, samt att detta i viss utsträckning varit en medveten strategi för att skapa momentum i transformationen.

4.2.2 Toppstyrt angreppssätt

I flera intervjuer beskrivs det att beslutet att införa SAFe upplevts som ett initiativ uppifrån, där team och mellanchefer i liten utsträckning haft möjlighet att påverka utformningen. På operativ nivå uttrycks en förväntan om att förändringen borde ha vuxit fram organiskt. En respondent utrycker sig följande: "*Det här ska växa nerifrån och upp. Och vi gör exakt tvärtom.*" (Tekniker 3). Liknande uppfattningar återkommer på mellanchefsnivå, där förändringen snarare beskrivs som ett centralt beslut att anpassa sig till.

Samtidigt framkommer det att vissa beslut inte varit möjliga att öppet förhandla inom organisationen, vilket framgår av en respondent i ledningens kommentar: "*Vi hade ett besparingskrav på oss också och det var jag tvungen att genomföra.*" (Enhetschef). Detta belyser att det fanns ekonomiska och strategiska faktorer som påverkade i vilken grad införandet kunde utformas genom en inkluderande process.

Sammantaget visar materialet att införandet av SAFe till stor del uppfattades som toppstyrt, men också att detta i vissa fall var en konsekvens av externa krav snarare än en medvetet exkluderande strategi.

4.2.3 Upplevd otydlighet och komplexitet vid SAFe-implementeringen

Ett genomgående tema i intervjuerna är att införandet av SAFe har skapat upplevd otydlighet i både roller, ansvarsfördelning och arbetsstruktur. Flera respondenter beskriver att den nya organisationens struktur och begreppsvärld lett till en osäkerhet i hur arbetet ska bedrivas. En medarbetare uttrycker detta som "*För på något sätt är rollerna otydliga. Jag upplever att vi tassar runt en het gröt. Man vågar inte riktigt göra saker.*" (Release Train Engineer).

En annan dimension av denna upplevda komplexitet rör den parallella existensen av gamla och nya strukturer, vilket bidrar till överlappande ansvar och oklarheter. En respondent beskriver detta som: "*Man har kvar de gamla rollerna en hel del, vi har DTA, ROTF, TFL och allt vad det är. I kombination med att vi ska ha de nya SAFe-rollerna. Och det här är också jätterörigt.*" (Release Train Engineer). Detta tyder på att införandet inte fullt ut ersatt tidigare arbetsmodeller, utan att flera system existerar samtidigt utan tydlig integration. Även på ett mer övergripande plan beskriver respondenterna en känsla av att arbetssättet blivit mer komplicerat än tidigare. "*Nu har vi ju inte kommit så jättelångt i det här men det har ju blivit mycket rörigare skulle jag säga med det här arbetssättet än vad som har varit förut.*" (Tekniker 3). Denna upplevelse förstärks av att det, enligt vissa respondenter, saknas tydligt ansvar för att hålla ihop och samordna arbetet: "*Det största nackdelarna är att, utan någon som håller i lite grann om vad som ska göras, så är det väldigt lätt att det kan bli rörigt.*" (Tekniker 2).

Sammantaget indikerar intervjuerna att införandet av SAFe har inneburit en ökad känsla av organisatorisk komplexitet. Otydliga rollbeskrivningar, parallella strukturer och brist på samordnande funktioner bidrar till en arbetsmiljö som upplevs som osäker och fragmenterad, vilket i sin tur kan påverka både effektivitet och arbetsglädje negativt.

4.2.4 Omfattningen av SAFe implementeringen

En återkommande fråga i analysen är i vilken utsträckning SAFe faktiskt har implementerats inom ramen för Trafikverkets pilotprojekt. Resultatet indikerar att införandet främst omfattar teamnivån och delar av programnivån. På teamnivån arbetar grupper i sprintar med stöd av roller som Scrum Master och Product Owner, vilket överstämmer med SAFe:s grundstruktur. På programnivån har ett eller flera Agile Release Trains (ARTs) inrättats, vilket bland annat bekräftas genom förekomsten av rollen Release Train Engineer (RTE) inom organisationen. Det innebär att arbetet i flera team koordineras genom gemensamma planeringscykler och programövergripande styrning.

Däremot saknas tydliga belägg för att SAFe:s portföljnivå, där strategiska initiativ styrs genom Lean Portfolio Management, har etablerats inom ramen för pilotprojektet. Ramverket är utformat för att vara skalbart och det är vanligt att organisationer initialt fokuserar på team- och programnivå, för att därefter gradvis skala upp beroende på organisatorisk mognad och behov (Knaster och Leffingwell, 2019).

Enligt SAFe:s filosofi betraktas även ett partiellt införande som förenligt med ramverket, så länge de grundläggande principerna följs och implementationen är transparent. Flera respondenter uttrycker dock en upplevelse av otydlighet kring vad SAFe innebär i praktiken, vilket sannolikt förstärks av att implementationen ännu inte omfattar hela ramverkets struktur. Detta kan påverka förändringsarbetets legitimitet och bidra till det motstånd som identifierats på operativ nivå.

4.3 Utbildning

Inför pilotprojektet av SAFe genomförde Trafikverket en utbildningsinsats med syfte att förbereda organisationen inför det kommande förändringsarbetet. Mellanchefer genomförde en två-dagars kurs, anpassad till deras specifika roll inom ramverket, exempelvis Scrum Master och Product Owner. På operativ nivå har de anställda fått tillgång till en utbildningsplattform där det finns videomaterial som täcker det innehåll den anställde behöver.

4.3.1 Kvaliteten av utbildningen

De anställdas uppfattningar om utbildningens kvalitet och omfattning varierar. Vissa respondenter anser att det tillhandahållna materialet är relevant och tillräckligt, medan andra uttrycker behov av förbättringar. På samtliga hierarkiska nivåer fanns dock en medvetenhet om vilken utbildning som erbjudits, vilket tyder på att informationen kring utbildningsmaterialet kommunicerats på ett tydligt och effektivt sätt inom organisationen.

På operativ nivå, där utbildningsinsatsen bestod av videomaterial, var åsikterna kring innehållet varierande. En respondent uttryckte sig positivt och beskrev kvaliteten och kvantiteten av utbildningarna med följande citat: "*Det är väl inget som kan säga att de inte har fått möjligheten att läsa på om det. Så det tycker jag väl har gått bra.*" (Tekniker 1). Samtidigt framförde en annan respondent kritik mot utbildningens värde: "*Ja. Vi skulle titta på några videos om det agila. Jag kände det var mest bortkastad tid.*" (Tekniker 3). Utöver innehållet av utbildningsmaterialet lyfter en respondent tajmingen som en utmaning, då utbildningarna upplevdes komma sent i processen. Respondenten uttryckte sig enligt följande: "*Ja, det kom utbildningar. Men de var lite sent ute. Nu drar vi igång. Alla ska börja jobba enligt SAFe men ett lite tag senare. Förresten har ni lite utbildningar. Gå dem.*" (Tekniker 2).

Mellancheferna, som erhöll en mer omfattande utbildningsinsats inkluderat en tvådagarskurs utöver videomaterial, uttryckte i allmänhet stor uppskattning för utbildningen. Särskilt lyfts tillgång till digitalt material och flexibilitet i lärandet. En respondent beskriver detta på följande sätt :"*Så det tycker jag är jättebra allt du får möjlighet att göra egentligen. Du kan ju läsa vad du vill, så det tycker jag var jätte schysst av Trafikverket.*" (Scrum Master). Denna syn var genomgående hos mellancheferna där det enda önskemålet som framkom var att ha utbildningarna fysiskt snarare än digitalt: "*Ja. Vi har haft kurser. Vi hade sådana, i och för sig det var onlinekurser. Det skulle vara bättre att åka och vara på plats. Men nu var det så.*" (Product Owner 1).

Ledningen anser inte att något mer än en tvådagarskurs är relevant för att kunna applicera SAFe och beskriver tvådagars utbildningen följande "*Sen är det en ganska kort utbildning, vi snackar 2 eller 3 dagar för att komma igång, man behöver inte gå på Chalmers i 5 år för att klara av det, det räcker med två dagar.*" (Enhetschef). Något som stämmer överens med det mellancheferna uttrycker.

4.3.2 Tid till utbildning

På grund av att den operativa nivån uttryckte ett missnöje kring utbildningsinsatsen ställdes en följdfråga på dessa intervjuer för att undersöka om missnöjet grundar sig i tidsbrist. Flera respondenter uppgav att det varit svårt att avsätta tiden för att ta del av det videomaterial som erbjöds. En av respondenterna uttrycker sig enligt följande: "*Ja, lite tight om tid, är det väl.*" (Tekniker 1). En annan besvarar följdfrågan kring huruvida det finns tid att genomföra utbildningarna på följande sätt: "*Nej, det är det absolut inte*" (Tekniker 3). En annan respondent uppgav att tid fanns, men nyanserade sitt svar med att detta sannolikt inte gällde alla: "*Ja. I alla fall de som har dykt upp. Jag kan tänka mig att det har varit lite tyngre på vissa avdelningar än på andra.*" (Tekniker 2). Det bör dock noteras att respondenten uttryckte att hen, på grund av ett pågående avdelningsbyte, haft en lägre arbetsbelastning än normalt under den aktuella perioden, vilket i sin tur gav större möjlighet att genomföra utbildningen. Detta tyder på att utmaningen inte främst handlar om tillgång till utbildningsmaterial, utan snarare om svårigheten att balansera det operativa arbetet med de krav som ställs på utbildning.

4.4 Kommunikation

Inom huvudkategorin identifierades tre teman: bristande kommunikation i form av utebliven eller otillräcklig information; otydlig kommunikation där budskapet upplevdes svårtolkat eller svagt anpassat till målgruppen; samt uppfattningen att endast rapportera positivt. Nedan redogörs dessa tre.

Det undersöktes huruvida kommunikationen kring implementeringen av SAFe har upplevts som tydlig och tillräcklig. Från ledningshåll beskriver man informationsflödet med följande citat: "*Vi informerade löpande under 11 månader att detta skulle*

ske i löpande steg innan vi tog beslutet, både med fackliga representanter och avdelningar och sen ner via chefsledet till närmaste chef och så vidare." (Enhetschef). En annan respondent inom ledningen har en mer reflekterande syn på kommunikationen "*Alltså vi har försökt på jättemånga sätt. Kommunikation är svårt. Det har jag verkligen insett. Det är jättesvårt för både ledning och även vi som försöker hjälpa till på något mellanplan. Vi tycker såklart att vi är skapligt tydliga.*" (Release Train Engineer). Men kritik har under studien riktats mot kommunikationen från ledningen, missnöjet har inte handlat om kommunikationens omfattning utan snarare innehållet och kvaliteten.

På operativ nivå framkommer det att kommunikationen varit otydlig och svår att omsätta till praktiskt arbete. Det beskrivs att det kommunicerats mycket kring att man ska arbeta enligt SAFe men det brister i hur man skall arbeta. En respondent uttrycker detta: "*Och man säger att 'jo, men ni ska jobba med det'. Ja men hur? För vi ser inte, och vi får inte förklarat för oss hur det ska fungera.*" (Tekniker 1). Medan en annan respondent betonar att det kommunicerades att förändringsarbetet skulle hända: "*Jag förstod vad det var som var på gång in.*" (Tekniker 2). Men samtidigt återgav respondenten den generella upplevelsen bland kollegor kring osäkerheten av innebörden: "*Vad är det egentligen som vi ska göra? Vad händer?*" (Tekniker 2). Detta tyder på att det finns ett tydligt behov av mer konkret, situationsanpassad kommunikation som tydliggör både syfte och tillvägagångssätt i det dagliga arbetet. Kommunikationen från ledningen upplevs, särskilt inom de avdelningar som även arbetar med driftfrågor, som otillräckligt anpassade till operativa förhållanden. Vilket framhålls som en betydande brist av medarbetare på den operativa nivån.

Även mellancheferna riktar kritik mot hur kommunikationen hanteras under förändringsprocessen. I liknelse med den operativa nivån gäller missnöjet inte mängden information utan andra faktorer. En respondent lyfter kritik kring utformningen av kommunikationen och dess bristande anpassning till mottagaren. Respondenten uttrycker sig enligt följande: "*Här har man kört 20 slides med grafer som pekar hit och dit. Och det är Return of Investment och det är fina ord. Man tröttnar efter fem minuter som tekniker.*" (Scrum Master). De uttrycker ett behov av en mer begriplig och direkt kommunikation. Vidare kritiserar en mellanchef att kommunikationen inte riktats mot rätt hierarkiska nivå inom organisationen. Respondenten säger följande: "*Att större delar av kommunikationen inte riktigt har legat på rätt nivå. Borde nog legat på lägre nivå än man kanske tänkte från början.*" (Product Owner 2). Detta kan delvis förklara den upplevda bristen av tydlig kommunikation från ledningen operativ nivå upplever.

Det sista området som mellanchefer kritiserar är bristen på kommunikation kring de svårigheter som organisationen upplever. Respondenten beskriver vidare hur detta påverkar förtroendet inom teamen: "*Man har inte varit så jävla öppen om de problem och skit som finns. Och det gör att en del, många som ser det, tappar förtroendet för det.*" (Product Owner 2). Relaterat till detta uttrycker operativa medarbetare en känsla kring att det endast skall rapportera positiva händelser uppåt i organisationen. Detta illustreras med följande uttalanden: "*Men att vi ska bara rapportera bra saker. Det som inte fungerar, det ska vi inte rapportera.*" (Tekniker 3). samt: "*Det*

kan inte jag lyfta till min chef. För den vill bara ha framgångsvitarna." (Tekniker 3). Detta kan vidare kopplas till upplevelsen av en forcerad implementation samt ledningens strategi inom förändringsledning kring att lyfta de områden där man lyckats som vidare diskuteras i rapporten.

4.5 Förändringsmotstånd

Inom organisationer som Trafikverket möter förändringsarbete ofta motstånd från olika delar av organisationen. I detta kapitel redogörs de teman som i studien identifierats inom förändringsmotstånd. Även de skillnader som identifierats kring hur olika nivåer i hierarkin diskuterar ämnet redogörs. .

4.5.1 Fruktan för det okända

I intervjuerna var ett återkommande tema på operativ nivå av organisationen en känsla av osäkerhet kring implementeringens innebörd. Denna form av motstånd benämns som fruktan för det okända och är en naturlig mänsklig reaktion när det uppstår osäkerhet kring framtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Flera respondenter uttrycker att den snabba och upplevt forcerade transformationen bidrar till en ökad osäkerhet och ökat motstånd. Detta illustreras genom följande uttalande "*Den här farten man ska trycka in i det här gör att folk blir mer motvilliga till förändringen*" (Tekniker 3).

Respondenterna uttrycker även hur bristande kommunikation bidrar till osäkerhet. Flera tekniker på operativ nivå uttrycker att de saknar en tydlig förståelse för vad förändringen innebär för dem på individnivå. Teknikerna uttrycker detta i uttalanden som: "*Folk är rädda för förändring, jag vet vad jag har, men jag vet inte vad jag får*" samt "*Vi ska jobba enligt SAFe. Vad är det? Så det är väldigt osäkert. Men det är ju förändring, det är läskigt.*" (Tekniker 2).

Vidare uttrycks det hur denna osäkerhet kring det okända skapar en irriterad stämning i organisationen som vidare skadar effektiviteten av implementationen. En tekniker sammanfattar detta: "*Ja, jag tycker att det märks på att folk är mer irriterade och liksom buttra och förstår inte varför man river upp alltihop för det här.*" (Tekniker 3).

Även på mellanchefsnivå, bland Product Owners och Scrum Masters, uttrycks en medvetenhet om den osäkerhet som förändringen medför. Till skillnad från operativ nivå präglas deras perspektiv med en viss distans. Istället för att själva uppleva osäkerhet, beskriver de ämnet som ett hanterbart hinder i teamens dagliga verksamhet. Det belyser respondenter genom följande två citat: "*Det är kanske mer skrämmande än vad jag hade trott att folk skulle tycka.*" (Product Owner 1).och "*Förändringar är ju ofta att man blir lite rädd för det och det där brottas vi med en hel del just nu.*" (Product Owner 1). Även på ledningen uttrycker sig kring ämnet: "*viljan att tro att det är bättre är det största hindret*" (Enhetschef).

Det framkommer även under intervjuerna hur tidigare förändringsinsatser påverkar organisationens vilja att förändras. I en intervju uttrycker en respondent besvikelse över en tidigare förändringsprocess som avbröts efter omfattande insatser: "*Innan vi började med det här så hade vi ju andra chefer. Och vi jobbade i två år egentligen med en organisationsförändring där vi skulle få in mer administrativt hjälp. [...] Det rev man ur. Ja, hållit på i två år och gjort om organisationen för det...*" (Tekniker 3). Detta visar hur liknande upplevelser kan generera misstro och osäkerhet, vilket i förlängningen kan förstärka motståndet mot framtida förändringar.

4.5.2 Toppstyrt mandat skapar motstånd

Nästa återkommande tema som bygger upp förändringsmotstånd är att förändringen upplevs inte vara uppbyggd genom organisationen, utan snarare är initierad och styrd från högre hierarkiska nivåer. Detta uppfattas som en bidragande orsak till förändringsmotståndet inom organisationen. Det framhäver hur förändringar som introduceras utan tydligt syfte eller möjlighet till delaktighet ofta upplever stort motstånd. På operativ nivå beskriver respondenterna ett tydligt missnöje med deras minimala möjlighet de haft till att påverka förändringsprocessen. De upplever att införandet av SAFe skett genom ett toppstyrt angreppssätt. En respondent beskriver hur SAFe och agila arbetssätt skall växa upp från teamnivå och illustrerar sin syn på ämnet i en diskussion kring det hen läst på utifrån SAFe och det agila manifestet som: "*Det största misstaget man kan göra är att gå för fort fram. Och det står att det här ska växa nerifrån och upp. Och vi gör exakt tvärtom. Det är bara liksom toppstyrt och man bara trycker igenom allting.*" (Tekniker 3). Denna känsla av exkludering har påverkat respondenternas syn på förändringen där en respondent uttrycker: "*Och inte heller toppstyra på det sättet. Utan förändringen ska komma från teamnivå. Och där tycker jag att vi har misslyckats kapitalt med. Så därför har min inställning blivit mer negativ kan jag säga.*" (Tekniker 3). Flera respondenter efterlyser även en möjlighet att få vara med och påverka införandet där en beskriver det som: "*Vi kanske tycker att vi skulle ha varit med från början. Hur vi ska införa det här, vad vi ska ta med oss, vad funkar bra idag och vad som funkar dåligt.*" (Tekniker 1).

Även på mellanchefsnivå behandlas temat, men på en personlig nivå beskrivs ämnet snarare som en realitet att förhålla sig till än som ett personligt hinder. En respondent uttrycker sig på följande sätt gällande den toppstyrda implementeringen: "*Ja, nu är det någon chef som har bestämt. Så att det ska vara så här så får vi lov att ändra hur vi jobbar.*" (Product Owner 1). Intervjuerna indikerar vidare hur deras inställning är centrerad kring hur deras team påverkas av den toppstyrda implementeringen snarare än implementeringen i sig. En respondent uttrycker följande "*Men jag vet att andra i gruppen kan känna att det är lite nedtryckt uppifrån, att det är toppstyrt och så vidare, och det är desto större anledning då att ha de här dialogerna.*" (Product Owner 1). Detta framhäver hur mellanchefernas fokus ligger på att identifiera strategier för att överbrygga beslutet till teamnivå.

4.5.3 Förlust av identitet

Ytterligare en anledning till motstånd som identifierats är identitetsförlust. När etablerade arbetssätt ersätts, utmanas medarbetarnas känsla av kompetens och stabilitet vilket vidare leder till att de ifrågasätter det nya arbetssättet effektivitet kontra gamla etablerade. Inom Trafikverkets organisation är operativa medarbetare skeptiska till huruvida de nya arbetsätten är mer lämpliga än befintliga. En respondent beskriver det följande: "*Vi hade ju en del som hette IT-planering. Det var en del av datacenter som vi tyckte fungerade väldigt bra. Och den tog man bort.*" (Tekniker 3). Mellanchefer lyfter också reaktioner från teammedlemmar på följande sätt: "*Jag har jobbat så här i 30 år. Varför ska jag hålla på med sånt här?*" (Product Owner 2) samt "*Det funkar väl bra innan. Varför ska vi göra det här? Det var väl inget fel på det gamla sättet vi jobbade på.*" (Product Owner 1). Det framgår här tydligt hur tryggheten i tidigare arbetsmetoder ersätts av osäkerheten kring nya, vilket skapar ett motstånd.

På mellanchefsnivå uttrycks även detta som ett hinder som de arbetar med, särskilt då förändringen inte enbart berör arbetssätt, utan även införandet av nya system och verktyg. En respondent belyser detta följande: "*Använd ett nytt verktyg som man inte är van att använda på det här sättet. Och sen hur det blir extra tydligt när man tycker att det var så bra med det gamla arbetssättet*" (Product Owner 1).

Från ledningsnivå upplevs en mer reflekterande syn på att medarbetare behöver lämna tryggheten i gamla arbetssätt och system. Respondenten säger följande "*Ibland blir det naturligtvis svårt med, de jag gjorde igår ska jag idag göra på ett annat sätt.*" (Enhetschef). Vilket tyder på en förståelse för den situation som teamen befinner sig i.

4.5.4 Extraarbete (under en period)

Organisationsförändringar innebär ofta införande av nya system, vilka i detta fall ska samverka med befintliga system. Respondenterna uttrycker detta som ökad arbetsbörda, något som är vanligt i inledningsskedet av en organisationsförändring. Att fullfölja äldre projekt enligt gamla arbetssätt samtidigt som de tillämpar agila metoder upplevs som en utmaning för de anställda. Flera respondenter riktar kritik mot situationen och uttrycker frustration över det extraarbetet, då det inte upplevs som meningsfullt eller värdeskapande.

På operativ nivå beskriver man extraarbetet till följd av den organisatoriska förändringen på följande sätt: "*Vi har fått mer administrativt arbete. För vad vi tycker, eller jag tycker, noll mervärde*" (Tekniker 3). Detta framhäver synen på extraarbetet som icke värdeskapande. Respondenten säger även: "*Mer arbete och just det här att försöka krysta fram saker som ska upp i de här tavlorna fast du egentligen inte har någonting.*" (Tekniker 3). Respondenten uttrycker här en känsla av meningslöshet kring det extraarbetet, fokus tycks ligga på att uppfylla det formella kravet snarare än att skapa värde.

Även mellancheferna uttrycker att det är mycket extraarbete i början av den organisatoriska förändringen med fokus på administration. Respondenterna beskriver extraarbetet med följande citat: "*Så det är väldigt mycket extra administration så här i början.*" (Product Owner 1) samt "*För det blir ju så här i början en viss dubbel- eller ibland trippel-administration.*" (Product Owner 1). På frågan kring konkreta förändringar svarar en i ledningen följande "*Vi har minskat administrationen för att öka leveransförmågan. Egentligen mindre administration och mer teknik.*" (Enhetschef). Vilket motsäger det som mellancheferna upplever.

4.5.5 Förändringsledning

Då ett tydligt förändringsmotstånd identifierats inom organisationen har även diskussioner kring förändringsledning förts med mellanchefer och representanter från ledningen kring hur man hanterar detta motstånd. Utifrån dessa diskussioner har återkommande strategier och förhållningssätt kunnat identifieras.

Genomgående identifierades den främsta strategin som kommunikation bland Product Owners och Scrum Masters för att hantera förändringsmotstånd. Genom konstant dialog och närvaro försöker de dämpa oro och hantera ryktesspridning inom sina respektive team. En respondent beskriver vikten av att agera proaktivt på följande sätt: "*Så ha en dialog och jag tror att när det är tyst, då far rykten och tankar iväg ännu mer. Istället får man liksom besked om hur det är tänkt så lugnar det.*" (Product Owner 1). Genom att tydliggöra att det i slutändan är teamen som ges ökat inflytande, samt att transformationen inte kommer påverka enskilda medarbetare negativt, syftar kommunikation till att minska oron inom teamen. Respondenten beskriver detta enligt följande: "*Jag försöker ju prata om det så mycket som möjligt och försöka visa på att det är ingen som ska förlora jobbet.*" (Product Owner 1) samt "*Utan försöka trycka på att det är teamet som har mycket att säga till om.*" (Product Owner 1). Sammantaget bygger mellanchefernas strategi på att skapa en psykologisk trygghet genom kommunikation.

På ledningsnivå lyfts två olika strategier för att hantera motståndet inom organisationen. Den första består i att synliggöra de team och områden som uppvisar framgång, i syfte att öka engagemang och motivation i förändringsarbete. Respondenten beskriver detta i en diskussion om hur motståndet hanteras i organisationen: "*Verktyget för det är att highlighta när man lyckats och dem teamen som gått före.*" (Enhetschef). Detta är en vanligt förekommande strategi i förändringsarbete, men risken är att organisationens problem och utmaningar inte uppmärksammas vilket kan i sin tur leda till motsatt effekt. En annan strategi som lyfts av en respondent är att hantera frågor kopplade till transformationen inom så kallade Networks of Excellence. Respondenten beskriver detta på följande sätt: "*Där har vi en del som heter Agile Transformation. Så inte bara SAFe, utan hur ska vi transformera hela organisationen till att bli mer agil? Här lyfter vi de här frågorna. Så här jobbar vi jättemycket med det.*" (Release Train Engineer).

Trots att kommunikationen lyfts fram som en av de främsta strategierna för att hantera förändringsmotståndet visar intervjuerna att organisationen inte uppfat-

tat syftet med implementeringen av SAFe. En tydlig majoritet av respondenterna utanför ledningen misslyckas med att identifiera syftet med transformationen från ledningshåll. På mellanchefsnivå framförs följande spekulationer som svar på frågan om syftet med förändringsarbetet: "*Jag skulle gissa att man har bra erfarenheter och ser att det skulle kunna ge nytta för Trafikverket.*" (Product Owner 1). Medan på operativ nivå uttrycker de sig följande: "*Jag hoppas på att det faktiskt ska sluta med byråkratin så att man inte bara pissar bort skattemedel.*" (Tekniker 2) samt "*Det vet jag inte. Det är väl någon som har gått någon utbildning någonstans.*" (Tekniker 3). Dessa citat illustrerar bristen av kommunicerat syfte och ett gap mellan ledningens intentioner och medarbetares förståelser. Detta är något som försvårar arbetet med att bygga en acceptans inom organisationen.

4.6 Organisatoriska utmaningar

Införandet av SAFe inom Trafikverkets IKT-avdelning har skett i en komplex organisatorisk miljö, präglad av starka befintliga strukturer, ett driftorienterat uppdrag och varierande nivåer av agil förförståelse. I intervjuerna framkommer en rad utmaningar som påverkat både förståelsen för och tillämpningen av det agila ramverket. Dessa organisatoriska hinder är centrala för att förstå varför transformationen inte upplevts som helt genomgripande eller konsekvent implementerad. I detta avsnitt presenteras fyra centrala teman som speglar de organisatoriska utmaningar som identifierats i analysen.

4.6.1 Bristande anpassning till Trafikverket

Ett återkommande tema i intervjuerna är upplevelsen att SAFe-ramverket inte fullt ut är anpassat till Trafikverkets organisatoriska och kulturella förutsättningar. Framförallt lyfter flera respondenter att ramverket, i sin ursprungliga form, är främst utvecklat för utvecklingsarbete med hög grad av autonomi och snabbhet. Detta står i kontrast till de krav som präglar offentlig sektor.

Flera respondenter på operativ- och mellanchefsnivå upplever att SAFe införts utan tillräcklig anpassning till deras dagliga verklighet, där etablerade processer och beslutsvägar redan styr hur arbetet organiseras. En respondent uttrycker detta som: "*För att SAFe, om man ska implementera det så ska man ju anpassa det efter vår verksamhet. Det är ju en av vitsen med agilt arbetssätt, och det är väl där, som jag känner, där är vi inte nu.*" (Tekniker 1).

På ledningsnivå finns en tydlig medvetenhet om dessa begränsningar. En respondent lyfter flera praktiska hinder, till exempel språk och verktygsanpassning: "*Allting är på engelska. Det finns många på Trafikverket som är lite äldre och kanske inte jättevassa på engelska.*"(Release Train Engineer) och "*Azure DevOps är ju inte framtaget och byggt optimalt för att jobba SAFe.*" (Release Train Engineer). Dessa uttalanden visar att även ledningen upplever att införandet av SAFe kräver en omfattande anpassning till organisationens särskilda förutsättningar.

Sammantaget visar analysen att det finns en samsyn om att SAFe inte kan appliceras som en universallösning inom Trafikverket. Däremot skiljer sig synen mellan nivåerna när det gäller omfattningen och takten i anpassningsarbetet. Medan operativa och mellanchefer ofta efterfrågar mer konkret anpassning i det dagliga arbetet, betonar ledningen processperspektivet och vikten av successiv utveckling.

4.6.2 Agilt inom drift

Ett av de mest framträdande temana i intervjuerna, särskilt från den operativa nivån, är att SAFe och agila arbetssätt upplevs som svårförenliga med den verklighet som råder inom driftverksamheten. Respondenter från drift uttrycker att arbetet i stor utsträckning är incidentbaserat och kräver stabilitet, förutsägbarhet och tydliga processer. Detta motsäger det iterativa och flexibla arbetssätt som SAFe förespråkar. En respondent beskriver följande: "*Vi sitter i en driftorganisation. Det går inte att jobba agilt. Det går inte att tänka utanför sin egen lilla bubbla.*" (Tekniker 2). Vidare lyfts det att de agila metoderna tycks vara utvecklade för utvecklare snarare än för dem som arbetar med daglig operativ drift, där en respondent säger följande: "*Den agila arbetsmetoden är ju utvecklad för framförallt utvecklare, vi som jobbar med drift jobbar ju mycket mer incidentbaserat.*" (Tekniker 3).

På mellanchefsnivå uttrycks viss förståelse för den utmaning det innebär att införa ett nytt arbetssätt som inte fullt ut är anpassat efter driftens logik. Dock ligger fokus ofta på behovet av att hitta sätt att samordna modeller snarare än att ifrågasätta ramverket i sig.

Till skillnad från dessa mer kritiska röster visar sig ett mer reflekterande perspektiv på ledningsnivå. Där finns en tydlig förståelse för att driften har unika villkor som kräver särskild hänsyn. En person i ledningen beskriver detta: "*Det är ju så att agila arbetsmetoder riktar sig framförallt mot systemutveckling, där man har 100 % allokerbar tid att utveckla [. . .] SAFe tar inte hänsyn till stabil drift. [. . .] Det är det man måste anpassa och ta hänsyn till.*" (Enhetschef). Detta uttalande visar på en medvetenhet om att transformationen inte kan genomföras enhetligt över alla delar av verksamheten, utan måste ta hänsyn till kapacitetsfördelning mellan drift och utveckling, något som varierar mellan team. Ett team kan exempelvis arbeta 50/50 med drift och utveckling, andra 70/30, vilket kräver flexibilitet i tillämpningen av SAFe.

Sammantaget illustrerar detta tema en spänning mellan ramverkets ideal och verksamhetens realiteter. Skillnader i uppdrag, arbetssätt och förväntningar gör det nödvändigt att se SAFe inte som en mall, utan som ett ramverk som kräver kontextuell tolkning och anpassning. Särskilt i en myndighetsorganisation med omfattande driftansvar.

4.6.3 Parallella strukturer

En av de mest påtagliga utmaningarna i transformationen är att många av Trafikverkets tidigare rutiner, verktyg och tankesätt fortfarande är i bruk, trots att det

agila ramverket införts. Intervjuerna visar att förändringen inte inneburit en ersättning av det gamla, utan snarare en parallell existens av nya och tidigare strukturer. Detta skapar förvirring och tröghet som kan fördröja den önskade effekten av det agila arbetssättet.

På mellanchefsnivå beskrivs hur tidigare arbetssätt lever kvar i form av systemberoenden och informella rutiner: "*Nu finns ju fortfarande Remedy kvar och vi försöker synka ihop det med TFS. Så att vi ska kunna ha SAFe arbetssättet, medan ändå ha den här tryggheten som man känner i Remedy.*" (Product Owner 1). Här blir det tydligt att införandet av nya metoder inte har inneburit en tydlig övergång, utan snarare att det gamla systemen måste integreras med det nya.

Flera respondenter från operativ nivå beskriver också hur arbetsuppgifter fortfarande löses enligt äldre logik, trots att man formellt ska arbeta agilt. En respondent uttrycker följande: "*Vi ska säga att vi jobbar agilt. Men egentligen vi i driften. Vi jobbar ju i princip uteslutande. Enligt det gamla.*" (Tekniker 3). Ytterligare en aspekt som framkommer, särskilt bland operativa medarbetare, är att tidigare stuprörsstrukturer inte har brutits ned. Tvärtom upplever vissa att de till och med förstärkts, vilket framkommer på följande vis: "*Det är mer stuprör nu än det var förut.*" (Tekniker 1). Det beskrivs också att tidigare kontaktvägar mellan grupper har försvagats: "*Vi har mindre koll på vad kompanier bredvid oss gör.*" (Tekniker 1). Det rör sig alltså inte enbart om en långsam förändring, utan om att det tidigare systemet i många fall kvarstår parallellt med det nya.

4.6.4 Ojämn agil mognad

Ett annat tema som framträder i intervjuerna är att förutsättningarna för att förstå och tillämpa agila metoder varierar stort mellan individer och grupper. Skillnaderna gäller både erfarenhet, inställning och förståelse. Detta skapar ojämn mognad som försvårar ett enhetligt införande av SAFe.

På operativ nivå beskriver en respondent hur vissa grupper ännu inte har påbörjat det agila arbetssättet, vilket lett till att tidigare rutiner fallit bort utan att nya hunnit etableras: "*De har ju inte börjat med SAFe heller, det tappar vi. Vi hade löpande planeringsmöten med dem.*" (Tekniker 1). Det tyder på att olika team befinner sig i olika faser av omställningen, och att det kan göra tvärfunktionellt samarbete mer utmanande.

På ledningsnivå finns en medvetenhet om denna variation i mognad. En respondent uttrycker det som: "*Vissa har jobbat agilt ganska länge och har ett skapligt hum. Medan vissa är helt nya i det här, vilket är en stor utmaning.*" (Release Train Engineer). Här ses variationen inte som ett problem i sig, utan som ett naturligt inslag i en organisationsinriktad förändringsprocess, men som samtidigt kräver insatser i kompetensutveckling.

4.7 Upplevda förbättringar och utmaningar med SAFe

Införandet av SAFe inom Trafikverkets IKT-avdelning har lett till en rad olika konsekvenser för organisationens arbetssätt, struktur och samarbetsformer. Intervjuerna visar att upplevelserna varierar mellan olika nivåer i organisationen, men även inom samma nivå. Det framkommer en blandad bild där vissa effekter uppfattas som positiva och förstärkande, medan andra beskrivs som belastande eller otillräckligt hanterade. I detta avsnitt presenteras fem tematiskt avgränsade effekter av införandet, som tillsammans illustrerar transformationens komplexitet.

4.7.1 Ökad transparens och uppföljning

Ett av de mest samstämmiga resultaten från intervjuerna är att SAFe har bidragit till en ökad transparens i arbetet, särskilt när det gäller planering, prioritering och uppföljning. Respondenter på samtliga nivåer beskriver hur strukturer som PI-planning, sprintar och gemensamma planeringsverktyg har lett till att arbetets innehåll blivit tydligare.

På operativ nivå lyfts fördelar med synligheten som SAFe bidrar med: "*Mycket bättre synlig uppföljning just i och med att nu arbetas i sprintar.*" (Tekniker 2). Vilket tyder på att agila metoder inte bara styr det egna teamets arbete, utan även skapar en ökad förståelse för beroenden och flöden mellan olika grupper.

På mellanchefsnivå uttrycks att möjligheten att mäta och följa upp leveranser är en konkret effekt: "*En mätbar leverans, så kan vi mäta, levererade vi inom en viss tid, så blir det ja eller nej.*" (Scrum Master). Samtidigt problematiseras detta perspektiv något genom frågor kring vad som ska prioriteras: "*Behöver vi verkligen den här produkten? Överhuvudtaget eller i framtiden eller just nu?*" (Scrum Master). Detta visar på en reflektion över vikten av att inte bara följa upp, utan att även prioritera strategiskt.

Även på ledningsnivå beskrivs att gemensamma planeringskartor och prioriteringsmodeller har skapat bättre överblick och styrning. En respondent beskriver det som: "*Vi har fått upp en gemensam planeringskarta på alla viktiga initiativ som vi behöver göra, vi börjar prioritera mellan dem.*" (Enhetschef). Det tyder på att SAFe även fungerar som ett verktyg för att hantera portföljnivåns komplexitet på ett mer strukturerat sätt.

4.7.2 Problemidentifiering

Införandet av SAFe har enligt flera respondenter bidragit till att problem och utmaningar lyfts fram på ett mer strukturerat och systematiskt sätt. Tidigare tenderade fel och flaskhalsar att hanteras informellt eller skjutas åt sidan, men inom SAFe:s ramar har det skapats forum där dessa frågor nu adresseras öppet och gemensamt.

På mellanchefsnivå framhålls att man i större utsträckning än tidigare arbetar med att förstå orsakerna till problem, istället för att leta efter en syndabock. En respondent uttrycker det: "*Så det tycker jag är bättre att man kommer ifrån det blamegamet. Och inte försöker hitta en syndabock utan försöker hitta en leverans istället.*" (Scrum Master). Denna förändring signalerar en rörelse mot en mer lärande organisation, där misstag och hinder betraktas som naturliga delar av utvecklingsarbetet.

Även på operativ nivå uppmärksammas att planeringsstrukturen i SAFe tvingar fram en annan form av reflektion. Där en respondent uttrycker följande: "*Det är en positiv grej att vi tvingas planera lite, tänka till mer vid planering av större aktiviteter.*" (Tekniker 1). Detta citat antyder att forum som PI-planning och retrospektiv inte enbart är formella ritualer, utan även fungerar som nya arenor för problemlösning och gemensamt lärande.

4.7.3 Administrativ belastning och extrajobb

Även om SAFe har inneburit flera positiva effekter, lyfter många respondenter, särskilt från operativ och mellanchefsnivå, att införandet också fört med sig en ökad administrativ börda. Denna upplevelse är särskilt stark i implementeringens tidiga skede, där nya verktyg, mötesstrukturer och dokumentationskrav upplevts som omfattande och delvis överlappande med tidigare system.

På operativ nivå uttrycks frustration över den stora mängden möten. En respondent beskriver det enligt följande: "*Jag tycker att vi sitter på en hiskeligt massa möten.*" (Tekniker 1). Något som en annan respondent även lyfter på följande vis: "*Vi har mer möten nu än vi hade tidigare.*" (Tekniker 3). De menar att detta tar tid från det faktiska arbetet, särskilt när syftet med vissa möten upplevs som oklart. Det finns också en känsla av att SAFe har tillfört krav som inte alltid upplevs som relevanta: "*Mer arbete och just det här att försöka krysta fram saker som ska upp i de här TFS-tavlorna fast du egentligen inte har någonting.*" (Tekniker 3).

På mellanchefsnivå lyfts främst den ökade administrationen kring system och dokumentation. Flera beskriver att samma information måste registreras i flera verktyg: "*Det måste läggas in i både Remedy och TFS.*" (Product Owner 1). Det upplevs som ineffektivt och tar tid från övriga arbetsuppgifter. Samtidigt finns en förståelse för att mycket fortfarande är nytt, och att den höga arbetsbelastningen delvis beror på att organisationen befinner sig i början av omställningen. Något en respondent uttrycker "*Det är fortfarande mycket administration. Det här är fortfarande i början.*" (Product Owner 1).

På ledningsnivå uttrycks en annan bild som motsäger den ovan. Här beskrivs hur SAFe snarare ha bidragit till ökad effektivitet och minskad manuell administration: "*Vi har minskat administrationen för att öka leveransförmågan. Egentligen mindre administration och mer teknik.*" (Enhetschef). Samtidigt finns en viss förståelse för att den ökade strukturen initialt kan uppfattas som betungande, särskilt för dem som inte arbetat agilt tidigare, på följande vis: "*Många av dem som kanske inte förstår*

eller har jobbat agilt upplever att det blir ännu mer administration." (Release Train Engineer).

4.7.4 Förbättrad kommunikation

Ett antal respondenter, särskilt från mellanchefs- och ledningsnivå, upplever att införandet av SAFe har lett till bättre kommunikation och ökad samverkan mellan olika delar av organisationen. Gemensamma planeringsaktiviteter, tydligare struktur och tvärfunktionella forum beskrivs som faktorer som gjort det lättare att förstå helheten och samordna insatser.

På mellanchefsnivå framhålls särskilt PI-planering som ett viktigt verktyg för samverkan: "*Det blir lättare att se vad andra jobbar med, så att man kan samarbeta.*" (Product Owner 1). Forumet lyfts fram som centralt för att minska silotänkande och skapa förståelse för beroenden mellan team och funktioner.

På ledningsnivå uttrycks att SAFe har bidragit till att sammanföra olika grupper i ett gemensamt ramverk, vilket har underlättat koordinering och strategisk planering: "*Vi har fått upp en gemensam planeringskarta på alla viktiga initiativ som vi behöver göra.*" (Enhetschef). Det framkommer att den ökade transparensen även har gett bättre förutsättningar för prioritering och samordning på övergripande nivå.

På operativ nivå nämns samverkan i mindre utsträckning, men några uttrycker att de i vissa fall fått bättre insyn i andra gruppers arbete. Dock framkommer även att denna effekt inte upplevs lika starkt i alla delar av organisationen.

4.7.5 Kundfokus och ökad effektivitet

Ett antal respondenter, främst på ledningsnivå, uppfattar att införandet av SAFe har bidragit till ett tydligare fokus på kundnytta och leverans. Genom att arbeta mer iterativt, med tätare planeringscykler och gemensamma prioriteringar, har organisationen enligt dessa respondenter fått bättre förutsättningar att fokusera på det som skapar mest värde.

På ledningsnivå beskrivs att SAFe främjar kontinuerligt värdeskapande och bättre relationer till kunden: "*Tydligare kundfokus, utveckling i små iterativa delar så att man uppnår kundvärde löpande hela tiden med kundfeedback.*" (Enhetschef). Respondenten menar att transparensen har ökat: "*Absolut största fördelen är att kunden vet vad de kommer få för leveranser och vad de inte kommer få , transparensen med kunden.*" (Enhetschef).

På mellanchefsnivå uttrycks liknande upplevelser: "*Vi går från idé till produktion på två veckor istället för två år.*" (Product Owner 2) och "*Man vågar ta egna beslut och tilliten.*" (Product Owner 2). Det framkommer också en övergripande uppfattning om att leveransen har förbättrats: "*Men generellt så tror jag att leveransen och kundnöjdheten blir högre med SAFe.*" (Scrum Master).

På operativ nivå beskrivs framför allt att arbetet kan utföras snabbare och mer effektivt: "*Största fördelen är ju snabbhet. Det går att lösa processen väldigt fort.*" (Tekniker 2). En annan respondent uttrycker att tempot ökat påtagligt: "*Ja, det går väldigt mycket snabbare.*" (Tekniker 2). Detta tyder på att de kortare iterationerna och tätare planeringscykler inom SAFe har gjort det lättare att ta sig från idé till leverans utan onödiga fördröjningar.

4.8 Sammanvägning av resultat i relation till syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie var att öka förståelsen för vilka kulturella och organisatoriska faktorer som påverkar den agila transformationen inom en offentlig myndighet. Studien syftade även till att identifiera vilka strategier som kan underlätta en framgångsrik implementering av SAFe i en komplex och reglerad verksamhet. Det formulerades två föreningsfrågor för att besvara detta syfte.

- Vilka organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar implementeringen av en agil transformation inom en offentlig myndighet?
- Hur kan interna förändringsprocesser utformas för att underlätta övergången till en agil organisation inom en myndighet?

Gällande de organisatoriska och kulturella hinder påverkar implementeringen identifierades följande som de mest framträdande:

- Brist på förankrat syfte med förändringen
- Toppstyrt förändringsmandat
- Otydlig kommunikation och bristande anpassning till mottagare
- Parallella strukturer och rollkonflikter
- Utbildningsinsatser till operativa medarbetare och tid för lärande
- Diskrepans mellan ledningens uppfattning och den operativa verklighet
- Otillräcklig anpassning till Drift

5
Diskussion

Följande kapitel diskuterar studiens resultat i relation kring den teoretiska referensramen. Detta för att analysera vilka organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar implementationen av en agil transformation inom en offentlig myndighet, samt hur interna förändringsprocesser kan utformas för att underlätta denna transformationen. Diskussionens fokus ligger på att belysa de hinder och utmaningar som identifierats och hur dessa kan hanteras enligt förändringsteorin, samt i vilken utsträckning dessa anses generella eller kontextspecifika för en offentlig myndighet. Vidare diskuteras metodvalet och förslag kring framtida forskning.

5.1 Brist på förankrat syfte med förändringen

Ett centralt hinder i transformationen är det tydliga förändringsmotstånd som identifierats inom organisationen. Det framkom att behovet för förändring inte var uppenbart för medarbetare. Flera respondenter uttryckte att tidigare arbetssätt fungerade väl, vilket bidrog till att de ifrågasatte förändringen. När något som upplevs fungera plötsligt ska förändras, bemöts det ofta med motstånd. Införandet av SAFe introducerades inte med ett tydligt syfte som genomsyrar samtliga hierarkiska nivåer av organisationen. I studiens resultat framkom det att endast respondenter på ledningsnivå tydligt kunde beskriva varför SAFe implementerades. Resterande nivåer uttryckte istället en osäkerhet eller spekulationer kring motivet. Detta strider mot de grundläggande principer i både Kotters åttastegsmodell och ADKAR-modellen där ett tydligt och väl förstått syfte ses som en förutsättning för framgångsrikt förändringsarbete.

ADKAR-modellens inledande steg *awareness*, syftar till att skapa förståelse kring förändringsarbetets syfte, samt risken med att fortsätta med nuvarande arbetssätt (Hiatt, 2006). Vidare uttrycker Kotter (2007) samma behov av gemensamt syfte i sin åttastegsmodell. Detta lyfts i steg ett *skapa en känsla av brådska*, steg tre *skapa en vision* och steg fyra *kommunicera visionen*. Kotter betonar vikten av att medarbetarna inte bara förstår syftet, utan också upplever det som trovärdigt och kopplat till deras arbete. Tillsammans visar modellerna att en förändring som inte är grundad i gemensamt och tydligt syfte riskerar att möta stort förändringsmotstånd. Om detta inte etableras tidigt i processen minskas möjligheten till att skapa en kollektiv vilja att förändras, något som tydligt framkom som ett hinder i denna studie.

Med detta som bakgrund framstår det att Trafikverkets SAFe-implementering otillräckliga förankring i organisationen och avsaknad av ett gemensamt syfte har varit en bidragande orsak till förändringsmotståndet. I studien har detta stärkt synen på förändringen som forcerad och utan möjlighet till påverkan, något som diskuteras vidare nedan.

Det bör understrykas att forskning inom förändringsledning inte presenterar en entydig metod för hur förändringar bör genomföras. Forskare betonar olika modeller, som Kotter- och ADKAR-modellen och dessa lämpar sig olika beroende på organisationens utformning. Trots olika metoder, är vikten av att skapa ett gemensamt syfte återkommande. Att skynda igenom en förändring utan att genomföra samtliga moment ses i båda modellerna som en central riskfaktor, eftersom det avsevärt minskar sannolikheten för ett lyckat utfall. Utifrån detta kan bristen på ett kommunicerat och kollektivt förstått syfte inte enbart betraktas som en lokal organisatorisk utmaning inom Trafikverket, utan som ett avsteg från en av förändringsledningens mest grundläggande principer. Människan kommer inte att förändras om hen inte förstår varför förändringen är nödvändig, eftersom medvetenhet om behovet av förändring är en förutsättning för att vilja delta i förändringsprocessen (Hiatt, 2006). Dessutom framkommer det att olika organisatoriska nivåer haft olika förväntningar: ledningen kan ha sett förändringen som en strategisk satsning, medan medarbetare förväntade sig konkreta förbättringar i vardagen på kort sikt. När dessa förväntningar inte motsvarade verkligheten ökade irritationen. Detta understryker vikten av att inte bara kommunicera förändringens syfte, utan även att synliggöra vilka problem den avser att lösa och hur detta relaterar till olika medarbetares perspektiv.

Med detta som bakgrund kan föreslås att framtida förändringsprocesser inom Trafikverket, eller liknande myndigheter, bör inledas med ett gemensamt arbete för att definiera och kommunicera ett tydligt syfte med förändringen. För att detta syfte ska bli meningsfullt och förankrat krävs mer än enbart information från ledningen, det behöver också utvecklas i dialog med organisationens olika nivåer. I studien framkommer att högre chefer uppfattade att de kommunicerat tydligt, medan detta inte nådde fram till operativa medarbetare på ett begripligt eller relevant sätt. Detta tyder på ett glapp i översättningen av visionen mellan ledningsnivå och vardaglig praktik.

Ett konkret sätt att förbättra kommunikationen är att etablera så kallade gemensamma meningstillfällen. Exempelvis tvärfunktionella workshops, dialogmöten eller pilotforum där representanter från olika hierarkiska nivåer ges möjlighet att tillsammans formulera förändringens syfte utifrån sina respektive roller och behov. Genom att skapa en sådan samskapande process kan organisationen inte bara formulera ett tydligare varför, utan också öka legitimiteten och känslan av ägarskap kring förändringen.

En ytterligare rekommendation är att anpassa kommunikationen både språkligt och innehållsmässigt efter mottagarens förutsättningar, i linje med Kotters (2007) betoning av vikten av att budskapet måste vara begripligt, upprepas konsekvent och

kopplas till medarbetarnas verklighet. Det är först när syftet med förändringen upplevs som begripligt, relevant och angeläget som förutsättningar för äkta engagemang och delaktighet uppstår och därmed en minskad risk för förändringsmotstånd.

5.2 Toppstyrt förändringsmandat

Ett annat tydligt hinder som identifierades i studiens intervjuer är att införandet av SAFe inom organisationen uppfattades som ett beslut taget på hög hierarkisk nivå, utan dialog eller möjlighet att påverka. Detta har gett övriga medarbetare en känsla av exkludering, där de känner sig överkörda och påtvingade ett nytt arbetssätt. I intervjuerna uttrycker fler operativa medarbetare och mellanchefer hur förändringen skett uppifrån och att detta skapar irritation och motstånd inom teamen. Denna form av centraliserad förändringsledning motsäger vad flera teorier lyfter som centralt för ett lyckat förändringsarbete.

Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) studie kring agila transformationer visar hur toppstyrda agila förändringsprocesser ofta kan generera motstånd inom en organisation. Om medarbetare inte ges möjlighet att påverka och anpassa förändringen till sin arbetsvardag tenderar det inte att arbeta i förändringens riktning, eller i vissa fall även aktivt motarbeta förändringar.

Jacobsen och Thorsvik (2021) diskuterar två kontrasterande förändringsstrategier, diktatorisk omformning och deltagande strategi. I studiens fall indikerar resultaten att förändringsprocessen präglas av diktatorisk omformning där medarbetare inte ges någon form av ägarskap i förändringen. Detta har lett till att medarbetare kritiserar själva utförandet av förändringen, snarare än det agila arbetssättet. De kritiserar formen och takten på transformationen samt deras begränsade inflytande. Det medarbetarna beskriver i sina önskemål påminner om en deltagande strategi, där medarbetarna involveras i utformningen av förändringen, särskilt i den inledande planeringsfasen.

Därav rekommenderas det att använda sig av den deltagande strategi i framtida förändringsarbete mot ett agilt arbetsätt enligt SAFe på andra avdelningar eller liknande förändringsprocesser. Genom att istället för en toppstyrd diktatorisk förändringsstrategi anamma den mer deltagande processen ökar sannolikheten för ett mer hållbart resultat. Även om den deltagande strategin kan ta längre tid och därmed mer resurser, anses det vara det mer hållbara alternativet. Diktatoriska omformning löper större risk att misslyckas.

5.3 Otydlig kommunikation och bristande anpassning till mottagare

Kommunikationen från ledningen var ofta abstrakt och teknisk, vilket gjorde det svårt för medarbetare att förstå vad förändringen innebar i praktiken. Detta försvå-

rade både acceptans och tillämpning, samtidigt som det skapade en frustration på operativ nivå.

Enligt Kotters åttastegsmodell (2007) är en effektiv kommunikation av visionen avgörande för en lyckad förändring. Kotter betonar att ledningens budskap behöver vara konkret, frekvent och tydligt kopplad till medarbetarnas vardag och uttryckt på ett sätt som skapar engagemang. Studien visar dock att kommunikationen inom Trafikverkets SAFe-implementering brast inom detta område. Istället för att konkretisera vad SAFe innebar i praktiken, tenderade kommunikationen att domineras av generella termer och tekniska begrepp. Detta ledde till att medarbetarna, särskilt på operativ nivå, upplevde ett glapp mellan de övergripande visionerna och sitt dagliga arbete.

Denna problematik kan även förstås i relation till Jacobsen och Thorsviks (2021) beskrivning av kommunikationsutmaningar i byråkratiska verksamheter. I komplexa och hierarkiska organisationer kan budskap förlora både tydlighet och relevans när de färdas genom flera nivåer. Inom studien anses detta ha bidragit till att viktiga delar av förändringsvisionen tappats bort eller inte anpassats till olika målgrupper.

Studiens resultat tyder på att kommunikationens form och språkbruk är avgörande för om förändringsbudskapet får genomslag. För att uppnå en framgångsrik transformation krävs inte enbart en tydlig vision, utan också att budskapet paketeras på ett sätt som skapar förståelse och engagemang hos alla delar av organisationen. Detta innefattar konkretisering, anpassning till mottagarnas referensramar och utrymme för dialog och återkoppling. Utan sådan anpassning riskerar kommunikationen att skapa distans snarare än delaktighet, vilket i sin tur kan försvaga förändringens legitimitet.

Utifrån detta blir det tydligt att framtida förändringsprocesser inom myndigheter behöver utformas med särskilt fokus på kommunikationen som bärande komponent. För att underlätta övergången till en agil organisation krävs att kommunikationen görs till en levande och iterativ del av förändringsarbetet. Detta bör ske som en kontinuerlig och dialogbaserad process, inte som enstaka informationsutskick. Detta innefattar både formell kommunikation från ledning och informell meningsskapande kommunikation på teamnivå, där medarbetare ges möjlighet att tolka och förstå förändringen utifrån sin roll i organisationen.

5.4 Parallella strukturer och rollkonflikter

Jacobsen och Thorsvik (2021) betonar att organisatoriska förändringar ofta sker stegvis och att äldre strukturer tenderar att bestå även när nya formellt införts. I studien framgår det att tidigare hierarkiska och stuprörsliknande strukturer fortsatt att prägla arbetet, trots ambitionen att införa ett agilt arbetssätt. Detta resulterade i en dubbel miljö där både gamla och nya sätt att organisera arbete existerade parallellt.

Flera respondenter beskrev hur de parallella systemen skapade oklarhet om vilket arbetssätt som gällde. Tidigare roller och system fortsatte att användas samtidigt som nya roller och verktyg från SAFe infördes. Detta överlapp ökade den administrativa bördan och försvårade koordinering och ansvarstagande, något som även Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter fram som en risk vid ofullständiga förändringar. Parallella strukturer ledde också till en otydlighet kring roller och ansvar, där gamla befattningar inom drift och förvaltning inte alltid harmonierade med de nya agila rollerna såsom Scrum Master och Product Owner. Detta speglar de utmaningar som Dikert, Paasivaara och Lassenius (2016) identifierar i sin litteraturstudie hur gamla strukturer och interna silos kan bestå under en agil transformation vilket skapar osäkerhet, rollkonflikter och dubbelarbete i organisationen.

Samtidigt bör det noteras att förekomsten av parallella strukturer i detta skede, inte nödvändigtvis behöver tolkas som ett misslyckande. Eftersom SAFe-implementeringen fortfarande befinner sig i en pilotfas är det naturligt att äldre arbetssätt och system fortsätter att existera vid sidan av det nya. Detta för att hantera de projekt som antogs innan implementeringen. Jacobsen och Thorsvik (2021) påpekar att organisationsförändringar i komplexa miljöer ofta sker gradvis, där äldre och nyare logiker samexisterar under en övergångsperiod.

Att låta tidigare strukturer vara kvar kan även förstås som en medveten strategi för att minska riskerna vid en omfattande förändring (Kotter, 2007). Genom att bibehålla fungerande rutiner säkerställs stabilitet i drift och leverans, samtidigt som det nya arbetssättet kan testas och anpassas successivt.

För att underlätta övergången till en agil organisation i denna form av komplex myndighetskontext bör interna förändringsprocesser utformas så att avveckling och införande sker i takt. Det innebär att det inte räcker att införa nya roller och processer. Det krävs även ett aktivt arbete med att tydliggöra när och hur äldre strukturer ska fasas ut. Som Jacobsen och Thorsvik (2021) påpekar är det just i glappet mellan gamla och nya system som otydlighet och effektivitet riskerar att uppstå.

Ett sätt att hantera detta är att skapa särskilda övergångsroller eller tydliga bryggfunktioner som tillfälligt hanterar beroenden mellan traditionella och agila strukturer. Detta kan minska dubbelarbete och samtidigt skapa trygghet i förändringen. Tydlig ansvarsfördelning och kommunikativ förankring kring vilka roller och system som gäller i varje fas av transformationen blir därmed centrala delar i en välfungerande förändringsprocess inom myndigheter.

5.5 Utbildningsinsatser till operativa medarbetare och tid för lärande

Ett återkommande tema i studiens empiri är att utbildningsinsatserna riktade till operativa medarbetare varit otillräckliga i samband med SAFe-implementeringen. Flera respondenter beskriver att de saknade grundläggande förståelse för vad det

agila arbetssättet innebar i praktiken, vilket bidrog till osäkerhet och svårigheter att anpassa sig till de nya arbetsformerna. Enligt Kotters (2007) åttastegs modell mot förändring är kompetensutveckling en kritisk faktor för att en förändring ska kunna förankras i organisationen. Utan tillräcklig utbildning och träning riskerar medarbetare att uppleva förändringen som otydlig och irrelevant, vilket förstärker motstånd och fördröjer omställningen. I studien framkom det att fokus initialt låg på att strukturera transformationen på en övergripande nivå. Medan insatserna för operativ nivå, såsom praktisk utbildning och möjligheter till reflektion och anpassning, prioriterades i mindre utsträckning.

Problematiken kan även förstås i Jacobsens och Thorsviks (2021) diskussion kring organisatoriskt lärande. De framhåller att förändringar inte bara handlar om formell implementering av nya system och roller, utan även att skapa förutsättningar för kollektivt lärande, där nya normer och arbetsmönster kan utvecklas över tid. I studien framkommer det dock att tid för sådant lärande varit begränsatt, särskilt inom driftverksamheten där dagliga krav på stabilitet och incidenthantering konkurrerar om tiden.

Vidare framkommer det att de medarbetarna som tilldelats nya roller inom SAFe, såsom Scrum Master och Product Owner, fått utbildning och introduktion i sina nya ansvarsområden. Detta kan ses som ett steg i rätt riktning för att möjliggöra omställningen. Samtidigt pekar flera respondenter på att utbildninginsatserna har varit begränsade och att en betydande del av lärandet sker genom praktisk erfarenhet i den nya rollen. Något som Jacobsen och Thorsvik (2021) också benämner, att organisatoriskt lärande inte enbart sker genom formell utbildning, utan även genom reflektion, tillämpning och anpassning i det dagliga arbetet.

Vid sidan av de mer begränsande utbildningsinsatserna, framkom även att självstudiematerial såsom en intern wiki och korta utbildningsfilmer tagits fram för att underlätta individuell kompetensutveckling. Dessa resurser gav en möjlighet för medarbetarna att på egen hand ta till sig information om SAFe. Dock visar intervjuerna att arbetsbelastning och tidspress i många fall försvårade för medarbetarna att utnyttja dessa verktyg. Detta tyder på att tillgång till läranderesurser behöver kombineras med aktivt stöd och strukturerad tid för utbildning, för att organisatoriskt lärande ska kunna främjas på ett hållbart och genomgripande sätt(Jacobsen och Thorsvik, 2021).

Tid och praktiskt handlande är avgörande komponenter i en agil transformation. Att tillåta en period av utforskande och gradvis kompetensuppbyggnad är nödvändigt för att medarbetarna ska kunna internalisera de agila principerna och utveckla en hållbar tillämpning av SAFe i sin verksamhet.

För att underlätta övergången till en agil organisation bör framtida förändringsprocesser inom myndigheter inkludera ett mer strukturerat och differentierat lärandestöd. Studien visar att utbildning bör riktas inte enbart till nyckelroller, utan till hela organisationen, särskilt till de medarbetare som ska omsätta förändringen i praktiken. I enlighet med Jacobsen och Thorsviks (2021) betoning på organisatoriskt lärande, krävs både formell utbildning och utrymme för kontinuerlig reflektion

i det vardagliga arbetet. Ett sådant lärande gynnas av tydlig tidssättning, praktiskt relevant innehåll och en kombinationen av gemensamma lärforum och individuella resurser. Det bör därmed säkerställas, inför framtida förändringsprocesser, att utbildningsinsatser inte ses som en engångsinsats, utan som en långsiktig och integrerad del av själva transformationsarbetet.

5.6 Skillnader i upplevelser mellan ledning och operativa medarbetare

I studiens intervjuer framkom det tydlig skillnad mellan hur ledningen beskriver transformationens resultat och hur förändringsarbetet upplevs av medarbetare på lägre hierarkiska nivåer inom organisationen. Det är inte enbart en fråga om olika perspektiv, utan en skillnad i verklighetsuppfattning. Insatser som på ledningsnivå beskrivs som framgångsrika återspeglas inte i medarbetarnas erfarenheter.

En bakomliggande faktor till detta kan vara den kulturella synen inom organisationen att enbart rapportera positiva framsteg, snarare än de utmaningar och hinder som kan stötas på i det operativa arbete. Detta kan vara en effekt av den strategi ledningen implementerar kring att lyfta de vinster och framgångar man når inom organisationen. Att framhäva framgångar är en etablerad metod inom förändringsledning som återfinns i både ADKAR-modellen (Hiatt, 2006) och i Kotters åttastegsmodell (Kotter, 2007). Inom dessa metoder betonas det att lyfta tidiga framgångar skapar motivation och legitimitet i förändringsarbetet. Samtidigt kräver dock en framgångsrik förändringsledning att man öppet hanterar problem och utmaningar för att säkerställa att dessa inte osynliggörs. Enligt Ford och Ford (2010) kan motstånd, istället för att ses som ett hinder, hanteras strategiskt och som en möjlighet till förbättring. Genom att uppfatta motståndet som en värdefull återkoppling kan ledningen använda den för att justera, förbättra och skapa en förändring där organisationen deltagit. Vidare kan man då förankra förändringsprocessen på ett mer hållbart sätt.

Studien identifierar dock att detta förhållningssätt, där motstånd hanteras som en möjlighet till förbättring, inte fullt tillämpats i pilotprojektet. Medarbetare, främst på operativ nivå, men även i viss mån mellanchefer, upplever att de utmaningar och svårigheter de stöter på inte effektivt når ledningen. Detta bekräftas även då ledningen misslyckas med att benämna många av de hinder studien identifierat på operativa nivåer. Detta leder i sin tur till att ledningen får en skev informationsbild och överskattar förändringsarbetets framgång. Vidare leder avsaknaden av en effektiv och öppen kommunikation kring problem, till att faktiska hinder inte identifieras i tid och nödvändiga justeringar riskerar att utebli. Vilket i sin tur leder till förstärkt frustration bland de operativa medarbetarna och en ökad risk att transformationen misslyckas.

Det är därmed avgörande för förändringsarbetet att stärka de kommunikationsvägar som förbinder operativ nivå och ledning. Ledningen uttrycker att det finns möjlighet

för medarbetare att kommunicera uppåt i organisationen, detta genom olika kanaler för frågor och återkoppling. Dock tyder studien på att dessa inte är effektiva eftersom stora mängder åsikter från den operativa nivån inte identiferas av ledningen. I praktiken kan detta leda till att viktig information riskerar att gå förlorad. Det är därmed avgörande för framtida förändringsarbeten inom myndigheter likt Trafikverket, att aktivt arbeta med att säkerställa att de mekanismer som finns för återkoppling fungerar effektivt. Ett konkret förslag är att införa regelbundna strukturerade avstämningar där återkoppling från teammedlemmar systematiskt samlas in och analyseras. Genom exempelvis workshops eller anonyma medarbetarundersökningar blir det lättare för operativ nivå att göra sig hörd. Vidare är det centralt att arbeta för en kultur där man uppmuntrar ärlig och öppen kommunikation kring både framgångar och utmaningar, vilket säkerställer att beslutfattande organ inom organisationen kan ta mer välgrundade beslut. För att genomföra detta krävs det att ledningen inte endast skapar kanaler för återkoppling, utan säkerställer att inkommande information leder till konkreta och synliga åtgärder.

5.7 Otillräcklig anpassning till drift

Ett annat återkommande tema i studien är upplevelsen att SAFe inte är tillräckligt anpassat till de behov som finns inom driftverksamheten. Respondenter från den operativa nivån beskriver att det agila ramverket i första hand tycks vara utvecklat för systemutveckling. Att det inte tar hänsyn till incidenthantering, förvaltning och krav på stabilitet.

Det framkommer att arbetet inom drift ofta kräver snabba, reaktiva beslut och löpande hantering av oplanerade uppgifter. Detta kan vara svårt att förena med de fasta planeringscykler och rollstrukturer inom SAFe. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) måste organisationsförändringar anpassas till lokala kontextuella villkor för att få genomslag. Studien visar att SAFe i sin nuvarande tillämpning inte fullt ut svarar mot driftens förutsättningar, vilket skapar frustration hos berörda medarbetare.

Flera respondenter uttrycker även att det är otydligt hur deras arbete passar in i SAFe:s strukturer, vilket kan kopplas till Kotters (2007) åttastegsmodell och vikten av att skapa tydlighet i förändringsvisionen. Om medarbetare inte förstår hur deras arbete relaterar till den övergripande strukturen minskar sannolikheten för att de engagerar sig i förändringen. Detta gäller särskilt när det nya arbetssättet inte erbjuder tydliga förbättringar i deras vardag.

Utifrån ett organisatoriskt lärandeperspektiv (Jacobsen och Thorsvik, 2021) kan det argumenteras att en mer situationsanpassad implementering, där ramverket tolkas och justeras beroende på verksamhetsområde, är nödvändig för att uppnå en fungerande agil transformation. I annat fall riskerar delar av organisationen att hamna utanför förändringsarbetet.

Förändringsprocessen bör inkludera en dialog med driftavdelningar i ett tidigt skede, där arbetssätt och planeringsformer anpassas för att fungera i miljöer med hög

grad av reaktivitet och krav på kontinuitet. Detta kan innebära att vissa delar av SAFe justeras, att planeringscykler görs mer flexibla eller att specifika stödroller utvecklas för att överbrygga glappet mellan utveckling och drift. Genom att integrera dessa behov redan i designfasen av en förändringsprocess ökar sannolikheten att driftsmiljöer inte bara accepteras, utan också aktivt kan bidra till transformationens framgång.

5.8 Agilitet i en myndighetskontext

Studien är baserad på Trafikverket, en offentlig myndighet, vilket innebär att resultaten måste sättas i relation kring de särskilda förutsättningar som kännetecknar en offentlig sektor. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) är några av dessa en mer omfattande regelstyrning samt stark kultur av stabilitet och ansvarsfördelning. Dessa förhållanden leder till att förändringar inom offentlig sektor tenderar att ta längre tid och förändringsmetoder är i större behov av anpassning.

Studien identifierar flera centrala utmaningar som inte är unika för offentlig verksamhet. Faktorer som bristande kommunikation, toppstyrd förändring samt svårigheter med att ena organisationen kring ett gemensamt syfte är utmaningar som behöver bemötas i flera typer av organisationer, inte bara offentlig sektor. Detta tyder på att studien kan vara av relevans för privata eller offentligt närstående verksamheter som genomgår en agil, eller annan form av transformation. Detta stöds även av Rainey och Bozeman (2000) som betonar att skillnader mellan offentliga och privata företag inte nödvändigtvis är entydiga. Utan att även privata företag kan präglas av de faktorer som kännetecknar offentlig verksamhet.

5.9 Reflektion kring val av metod

Studiens kvalitativa angreppssätt, med semistrukturerade intervjuer och tematisk analys som huvudsakliga metoder, har varit avgörande för att fånga in de nyanserade och subjektiva erfarenheter som präglar Trafikverkets pågående agila transformation. De semistrukturerade intervjuerna gav utrymme för respondenterna att uttrycka sig kring de aspekter de ansåg som mest centrala, något som berikat materialet. Samtidigt innebär denna metod att resultatet i stor utsträckning påverkas av respondenternas individuella tolkningar och tidigare erfarenheter. Detta kan medföra att vissa perspektiv framträder starkare än andra, beroende på vilka erfarenheter respondenterna väljer att lyfta fram. Detta kan påverka analysens balans och generaliserbarhet.

För att bemöta denna utmaning har forskarna strävat efter att inkludera ett brett urval av respondenter från olika hierarkiska nivåer med olika bakgrund. Dessutom har återkommande mönster och avvikelser i materialet analyserats med stöd i teori för att stärka studiens trovärdighet och minska risken för att enskilda subjektiva röster dominerar resultatet.

Den tematiska analysen har varit effektiv för att identifiera mönster och återkommande teman, samt strukturera en stor mängd data. Samtidigt finns en risk att avvikande erfarenheter och avvikande röster ges mindre utrymme i analysen. Metoden har därmed krävt en kontinuerlig reflektion från forskarna, för att se till att alla hierarkiska nivåer är representerade. Eftersom metoden bygger på forskarnas analytiska bearbetning och individuella tolkningar, bör detta beaktas i tolkning av studiens resultat.

5.10 Rekommendationer till vidare forskning

Denna studie har bidragit med insikter kring organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar en agil transformation, samt diskuterat hur interna förändringsprocesser kan utformas för att underlätta övergången. Utefter studiens avgränsningar identifieras utrymme för framtida forskning för att ytterligare fördjupa förståelsen kring förändringsarbete.

Det vore värdefullt att följa transformationen under en längre tidsperiod för att analysera hur förändringsmotståndet förändras genom hela processen. Framtida forskning kan då undersöka vilken form av budskap som är optimalt vid olika tidpunkter av transformationen för att hantera motståndet.

Vidare föreslås en jämförande studie mellan olika avdelningar inom Trafikverket, samt mellan Trafikverket och andra myndigheter. En sådan jämförelse möjliggör en analys kring hur organisatorisk kontext påverkar framgångsfaktorer och hinder vid den agila transformationen. Detta möjliggör även en tydligare slutsats kring studiens överförbarhet.

6
Begränsningar

En begränsning av studien är att datainsamlingen huvudsakligen baseras på semistrukturerade intervjuer, vilket medför att studiens resultat återspeglar individens upplevelser och tolkningar. Människor tenderar i samtal att fokusera på det som inte fungerar snarare än att lyfta de områden som fungerar väl. Detta har i studiens fall resulterat i att resultatet av studien främst betonar de utmaningar, problem och negativa upplevelser som respondenterna erfarit. Detta istället för att lyfta de framgångsfaktorer och förbättringar som genomförts.

Vidare har intervjuerna genomförts på distans, vilket innebär att forskarna inte varit fysiskt närvarande i respondenternas arbetsmiljö. Detta kan påverka möjligheten att kontextualisera de delade upplevelserna, då forskarna inte haft möjlighet att självständigt observera eller bekräfta de situationer och förhållanden som beskrivs. Således bör respondenternas utsagor betraktas som subjektiva uppfattningar, snarare än verifierade observationer av faktiska förhållanden.

Studien bygger även på ett pilotprojekt i tidigt stadium vilket påverkar respondenternas möjligheter att bedöma förändringsarbetets långsiktiga konsekvenser för organisationen. Slutligen bygger analysen på en tematisk analys av det insamlade materialet där en viss grad av subjektivitet påverkar resultatet i sammanställning av teman och huvuddimensioner. Det kan inte uteslutas att forskarnas förförståelse påverkar deras val av teman och tolkning av respondenternas utsagor.

7
Sammanfattning

Denna studie har undersökt implementeringen av Scaled Agile Framework (SAFe) inom Trafikverkets IKT-avdelning, med särskilt fokus på organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar den agila transformationen. Syftet med studien har varit att öka förståelsen för vilka hinder som uppstår och att identifiera strategier som kan öka sannolikheten för en framgångsrik implementering.

Resultatet visar att transformationen inom Trafikverket har präglats av ett antal centrala hinder: bristande kommunikation; otillräckligt förankrat syfte; bristande utbildning; parallella strukturer; skillnader mellan upplevelser hos ledning och operativa medarbetar samt upplevelser av ett toppstyrt genomförande. Dessa faktorer har lett till osäkerhet, rollkonflikter och förändringsmotstånd inom delar av organisationen. Studien identifierade även positiva effekter med transformationen till SAFe såsom ökad transparens, snabbare återkoppling och förbättrad uppföljning av arbete.

För att besvara den första forskningsfrågan, vilka organisatoriska och kulturella faktorer som påverkar implementeringen. Studien visar att implementeringen av SAFe inom Trafikverket har påverkats av flera faktorer. En brist på förankrat syfte och ett toppstyrt genomförande bidrog till förändringsmotstånd och låg delaktighet på operativ nivå. Parallella system och driftorienterad arbetssätt visade sig vara svårförenliga med SAFe:s agila principer. Därtill försvårade otydliga roller, otillräcklig anpassning och skillnader i agil mognad övergången till det nya arbetssättet. Tillsammans bidrog detta till att transformationen upplevdes som komplex och utan syfte.

Den andra forskningsfrågan, hur interna förändringsprocesser bör utformas för att underlätta övergången, besvaras genom flera identifierade lärdomar. Framgångsrik agil transformation kräver en tydligt kommunicerad vision, tid för lärande på samtliga nivåer och ett arbetssätt där förändringen utformas tillsammans med medarbetarna snarare än påförs uppifrån. Studien visar också att förändringsarbetet bör ske stegvis, där organisatoriskt lärande och lokal anpassning prioriteras före en forcerad implementation. Detta för att slutligen öka sannolikheten för en lyckad och hållbar transformation.

Sammanfattnings visar studien att införandet av SAFe i en offentlig myndighet är genomförbart men kräver omfattande anpassning till verksamhetens specifika behov och kultur. Studien bidrar därmed med praktisk kunskap om förändringsledning i komplexa, reglerade organisationer, och pekar på vikten av deltagarcentrerade processer för att skapa långsiktig förändring.

Källförteckning

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8), 764–782. https://doi.org/10.1108/02621711211253231

Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley.

Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith, J., Mellor, S., van Bennekum, A., Hunt, A., Schwaber, K., Cockburn, A., Jeffries, R., Sutherland, J., Cunningham, W., Kern, J., Thomas, D., Fowler, M., & Marick, B. (2001). Manifesto for Agile Software Development. http://agilemanifesto.org/

Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur.

Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, *39*(1), 97–122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson, Övers.) [Originalverk publicerat 2008]. Liber.

Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile Software Development: The People Factor. *Computer*, *34*(11), 131–133.

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

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (P. Larson, Övers.) [Originalverk publicerat 1998]. Studentlitteratur.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, *119*, 87–108. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013

Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, *50*(9–10), 833–859. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006

Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. Studentlitteratur.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, *39*(1), 24–36. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Hallin, A., Olsson, A., Widström, M., & Ehnsjö, R. (2021). *Change Management*. Studentlitteratur.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.

Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar* (G. Sandin & P. Larson, Övers.). Studentlitteratur.

Knaster, R., & Leffingwell, D. (2019). *SAFe 4.5 distilled: Applying the scaled agile framework for lean enterprises*. Addison-Wesley.

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. I R. Sandell & R. B. Janes (Red.), *Museum Management and Marketing* (s. 10). Routledge.

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73–101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (3. utg.). Studentlitteratur.

Pinto, J. K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5. utg.). Pearson.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5. utg.). John Wiley & Sons.

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 447–470. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, *94*(5), 40–50.

Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*, *26*(8), 1–9. https://leadinganswers.typepad.com/leading_answers/files/original_waterfall_paper_winston_royce.pdf

Salameh, H. (2014). What, When, Why, and How? A Comparison Between Agile Project Management and Traditional Project Management Methods. *International Journal of Business and Management Review*, *2*(5), 52–74.

Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5. utg.). John Wiley & Sons.

Sommerville, I. (2011). *Software Engineering* (9. utg.). Addison-Wesley.

Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile Versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*, *181*, 746–756.

Tonnquist, B. (2019). *Agilt eller projekt? : Att leda utveckling och bygga verksamheter*. Sanoma Utbildning.

Trafikverket. (2023). Vår verksamhet, vision och uppdrag. https://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet-vision-och-uppdrag/

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall

Datum:
Position:

1. Introduktion

- Presentation av oss och vårt examensarbete.
- Kort genomgång av syftet med studien och intervjun.
- Information om inspelning, anonymitet och användning av data.
- Be om samtycke för inspelning av intervjun.

2. Bakgrund till respondenten

- Vilken är din nuvarande befattning på Trafikverket? Innan och efter SAFe?
- Kan du beskriva din roll och dina huvudsakliga ansvarsområden?
- Hur länge har du arbetat på Trafikverket?
- Hade du erfarenhet av agila metoder eller SAFe innan pilotprojektet?
- Hur bekant var du med SAFe och agila metoder innan piloten?

3. Implementering av agila metoder och SAFe

- Hur hade du beskriva arbetsprocesserna före piloten av SAFe?
- Vilka är enligt dig de största skillnaderna mellan det tidigare arbetssättet och det nuvarande?
- Vilka förändringar har du upplevt på ett konkret plan? Kan du ge exempel?
- Har din syn på agila metoder förändrats sedan implementeringen?
- Har organisationsstrukturen förändrats efter införandet av SAFe?
- Har det funnits situationer där ni fortfarande måste arbeta enligt gamla strukturer parallellt med SAFe? Om ja, hur påverkar det ert arbete?
- Har du märkt några förändringar i kommunikationen inom organisationen sedan införandet av SAFe? Om ja, hur?

4. Förändringshantering

- Har du insikt i vem som fattade beslutet om att implementera SAFe?
- Hur reagerade du initialt på beslutet om förändring, och varför?
- Erbjöds du någon form av utbildning eller förberedelse inför övergången till SAFe?
- Har du varit involverad i pilotprojektet? Om ja, på vilket sätt?
- Hur upplever du att förändringen har kommunicerats till anställda?

- I vilken utsträckning upplevde du att medarbetarna hade möjlighet att påverka införandet av SAFe?

5. Motiv till SAFe

- Vad tror du var de huvudsakliga anledningarna till att Trafikverket beslutade att implementera SAFe?
- Har du insikt i varför just SAFe valdes som ramverk framför andra agila alternativ?
  - Fanns de några andra alternativ som diskuterats

6. SAFe i praktiken

- Vad är dina generella tankar om SAFe som ramverk?
- Hur har det agila arbetssättet påverkat din roll och dina arbetsuppgifter?
- Hur har samarbetet mellan dig, dina kollegor och chefer förändrats efter implementeringen av SAFe?
- Fanns det tidigare tydliga gränser mellan olika team eller avdelningar, och har dessa förändrats genom den agila transformationen?
- Vilka anser du vara de största fördelarna med att arbeta enligt SAFe?

7. Utmaningar och påverkan av SAFe

- Vilka utmaningar eller hinder har du stött på under eller efter implementeringen?
- Vad anser du vara de största nackdelarna med SAFe?
- Har du märkt av något motstånd mot förändringen inom organisationen? Om ja, hur har det yttrat sig?

8. Övriga frågor

- Finns det något annat du vill tillägga eller några reflektioner du vill dela med dig av?

9. Avslut

- Tacka respondenten för intervjun samt eventuellt be om kontaktuppgifter till vidare intervjuer.

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025
www.chalmers.se

CHALMERS