



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Flexibilitet och dynamik?

Nya trender för arbetsmetoder inom HR

Anna Fransson

Anna Ljungkvist

Examensarbete 15 hp
Inom Pedagogik

Personalprogrammet
Höstterminen 2012

Handledare
Joel Hedegaard

Examinator
Mohamed Chaib

Sammanfattning

Då det många gånger antas att HR bär på kunskap som skapar goda förutsättningar för effektiva och metodiska arbetssätt väcktes vår nyfikenhet för att undersöka hur HR arbetar. Eftersom att vi också har sett tendenser till att detta är trendstyrt blev vi intresserade av de agila metoderna, som syftar till att arbeta flexibelt och dynamiskt. Syftet med vår uppsats är därför att identifiera hur arbetsmetoderna hos en specifik organisations HR-funktion ser ut och jämföra dess likheter och skillnader med de agila metoderna samt att analysera hur organisationen ifråga i framtiden kan använda sig av agila metoder. Vi valde att göra en kvalitativ studie där vi telefonintervjuade fyra stycken medarbetare inom en specifik HR-organisation. Vår teoretiska referensram har vi byggt upp genom att leda läsaren i hur klassiskt HR ofta ser ut och föregångare till agila metoder för att sedan förklara vad det agila innebär, vilken människosyn det präglas av samt att vi förklarar en av metoderna som används. Resultatet från våra telefonintervjuer har bearbetats utifrån rubrikerna i det agila manifestet och roller inom det agila för att därefter delas in under resultat respektive diskussion. I vår resultatdel besvarar vi våra två första frågeställningar och i vår diskussionsdel diskuterar vi kring vår tredje frågeställning och ger förslag på hur HR-organisationen kan använda sig av agila metoder. Vårt resultat visar på fler skillnader än likheter mellan hur HR-organisationen idag arbetar jämfört med de agila metoderna. Exempelvis kan de arbeta mer aktivt med feedback och att involvera medarbetarna bättre i målsättningen. Det framkom också att de sällan ser över sina mål, utan istället i relativt hög utsträckning låter dem vara så som de utformades från början. Vi fann även vissa likheter i att organisationen vill arbeta förändringsbenäget, precis som det agila förespråkar, men att det kanske finns en viss diskrepans mellan vilja och verklighet. Vi tror att HR-organisationen i framtiden skulle kunna arbeta med agila metoder bland annat genom att tillämpa scrum, arbeta med talangmappar och att använda "talent mobility" som en strategi.

Anna Fransson, Anna Ljungkvist

Flexibilitet och dynamik?
Nya trender för arbetsmetoder inom HR

Antal sidor: 32

Sökord: agil, arbetsmetoder, HR, human resources, pedagogik

Postadress
Högskolan för lärande
och kommunikation
(HLK)
Box 1026
551 11 JÖNKÖPING

Gatuadress
Gjuterigatan 5

Telefon
036-101000

Fax
036162585

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Syfte och forskningsfrågor.....	1
Avgränsningar.....	2
Bakgrund	2
Beskrivning av studieobjektet	2
Tidigare forskning.....	3
Klassisk HR-organisation.....	3
Det agila synsättet.....	4
Det agila manifestet	5
Agil människosyn.....	7
Scrum – En beprövad metod inom det agila	7
Det agila – en revolution för HR	9
Metod.....	10
Val av metod.....	10
Vetenskapligt förhållningssätt.....	10
Ansats	10
Urval	11
Val och konstruktion av intervjuinstrument	11
Datainsamling.....	11
Bearbetning och analys	12
Trovärdighet	12
Etiska överväganden	13
Resultat.....	14
Organisationen	14
Det agila manifestet	15
Individer och interaktioner.....	15
Fungerande programvara/löpande resultat.....	16
Kundsamarbete	16
Anpassning till förändring	17
Roller - kännetecken inom det agila.....	18
Självstyre	18
Tydliga mål	19

Kollektivt ansvar	21
Diskussion	22
Förändringsarbete	22
Kontinuerlig feedback	23
Mål.....	24
Idéfabrik	25
Kommunikation och roller	25
Översikt	26
Metoddiskussion	27
Slutsatser och reflektion.....	28
Förslag på fortsatt forskning	29
Litteraturförteckning	30
Bilaga	32
Intervjufrågor	32

Inledning

Många HR-organisationer är ofta uppbyggda efter det såkallade top-down-tänket där processerna uppfattas som formella, långsamma och kontrollerande. Detta synsätt är dock inte förenligt med organisationer som säger sig ha kunniga och motiverade medarbetare, snarare ger det tecken om att chefer och ledning alltid antas veta bättre (Blomberg, 2012). Att arbeta med agila metoder har sitt ursprung inom IT branschen och handlar om hur man arbetar effektivt och dynamiskt i en värld med snabbt föränderliga krav. Arbetsmetoderna betonar i hög grad samarbete mellan människor (Stober & Hansmann, 2010) och att det är gruppen som tillsammans styr arbetet (Gustavsson, 2007). Agila förespråkare arbetar utifrån ett manifest som kort innebär att man prioriterar *individer och interaktioner* framför *processer och verktyg, fungerande programvara* framför *omfattande dokumentation, kundsamarbete* framför *kontraktsförhandling* och *anpassning till förändring* framför att *följa en plan* (Stober & Hansmann, 2010). En metod som ofta används inom det agila är scrum, som syftar till att tydliggöra vem som ska göra vad i ett team. Scrum består av tre roller; produktägaren som har det huvudsakliga uppdraget att samla ihop det som ska göras, utvecklingsteamet som gör en tidsuppskattning över arbetet som ska utföras och scrummastern som är den som har huvudansvar för utvecklingsteamet och fördelar arbetet (Björkholm & Brattberg, 2010). I takt med att omvärlden förändras behöver många gånger organisationer utvecklas. Hur är det då med HR-organisationer? Hur ser arbetet i klassiska HR-organisationer ut och hur kan HR:s processer utvecklas så att de inte längre uppfattas som långsamma och rigida? De senaste trenderna visar på hur HR kan gå sin framtid till mötes och i vår studie vill vi bringa klarhet i och tydliggöra de agila metoder som på senare tid förutspåts vara en potentiell framtid för HR.

Syfte och forskningsfrågor

Då det många gånger antas att HR bär på kunskap som skapar goda förutsättningar för effektiva och metodiska arbetssätt väcktes vår nyfikenhet för att undersöka hur HR arbetar. Eftersom vi också har sett tendenser till att detta är trendstyrt fick vi upp ögonen för de agila metoderna. Syftet med vår undersökning är därför att identifiera hur en specifik HR-organisationen arbetar idag och vilka likheter och/eller skillnader som finns jämfört med det agila. Genom en sådan kartläggning vill vi också analysera hur organisationen ifråga i framtiden kan använda sig av agila metoder.

Utifrån vårt syfte har vi formulerat följande tre forskningsfrågor:

1. Vilka arbetsmetoder används inom den specifika HR-organisationen idag?
2. Vilka likheter och/eller skillnader finns mellan den specifika HR-organisationen och de agila metoderna?
3. Hur kan den specifika HR-organisationen använda sig av agila metoder?

De första två frågorna besvaras i resultatet medan den tredje frågan kommer att vara huvudfokus i diskussionsdelen.

Avgränsningar

För att studien inte ska bli för stor väljer vi att avgränsa oss genom att göra vår studie vid endast en specifik HR-organisation samt att ha ett pedagogiskt perspektiv. Pedagogiken inom arbetslivet fokuserar på de medel som kan användas för att uppnå individers, grupper eller organisatoriska mål vilket bland annat kan handla om att se över och utvärdera rådande arbetsprocesser (Nilsson, Wallo, Rönnqvist, & Davidson, 2011). Lärandet i vår studie återspeglas genom att HR-organisationen ifråga kan ta till sig nya sätt att arbeta på i syfte att generera flexibilitet och dynamik. Lärandet är inbyggt i den agila modellen genom att medarbetarna kontinuerligt utvärderar hur och vad man har gjort, vilket sedan ligger till grund för skapandet av ny gemensam kunskap. Allt eftersom arbetet fortskrider arbetar man samtidigt också med feedback vilket är en stor aspekt av lärandeprocessen.

Bakgrund

I kommande avsnitt ger vi en kort beskrivning av vårt studieobjekt och tidigare forskning för att därefter presentera hur en klassisk HR-organisation kan vara uppbyggd genom att belysa Harvardskolan, en modell som i sammanhanget är flitigt representerad. Vi kommer sedan att gå närmare in på vårt ämnesområde genom en kort genomgång av det agila synsättets föregångare; lean production. Vidare kommer vi att utröna benämningen av det agila manifestet, därtill drar vi kopplingar till den människosyn som förespråkas samt förklarar en arbetsmetod som är väl använd. Slutligen kommer vi att dra dessa kopplingar till HR och den så kallade vattenfallsmetoden.

Beskrivning av studieobjektet

Den organisation vi har valt att studera verkar i ett globalt nätverk där företagskulturen präglas av mångfald, öppen kommunikation och ömsesidig respekt med tydliga mål och ett

gediget ledarskap. HR är en del av affärsstrategierna och arbetet sker i nära samarbete med affärsverksamheten för att nå uppsatta mål. Kompetensförsörjning är en övergripande uppgift för organisationen, man har bland annat i uppgift att se till att företaget har den kompetens som krävs vid varje tidpunkt för att kunna fortsätta att utvecklas som en framgångsrik aktör på en marknad med allt hårdare konkurrens. Som en del i HR-organisationen är man en motor i utvecklingen av personal och organisation och det är HR som initierar, genomför och följer upp projekt och aktiviteter inom disciplinen. Organisationens stöttar chefer på alla nivåer genom att vara integrerade i verksamheten och bidrar med HR-perspektivet i olika frågor, stora som små. HR-organisationen är placerad på olika orter i landet men det man kallar för "One HR" utgör ramverket för organisationens värdeskapande affärsverksamhet. Organisationens består av Country HR (CHR) och Global Shared Services HR (GSS HR) som båda levererar HR-tjänster till de svenska bolagen. Målet är att samordna allt regionalt HR-arbete för att på ett strukturerat sätt ge bästa levererans och för att optimera processer och kostnader.

Tidigare forskning

Då de agila metoderna är relativt nytt har vi inte funnit någon tidigare forskning för tillämpning inom HR specifikt. Däremot har metoderna använts inom IT-sektorn sedan flertalet år tillbaka. Larsson och Lindholm (2009) beskriver problematiken med ständig och radikal utveckling gentemot tankesättet "så har vi alltid gjort och det har alltid fungerat". De identifierade skillnader mellan traditionella arbetsmetoder och de agila metoderna inom IT och beto- nade värdet av kommunikation samt att alla deltagare i en arbetsgrupp ska vara involverade i hela processen. Johansson och Wiljén (2012) resonerar kring hur agila metoder inom IT blir lyckade. Bland annat behöver beställaren blir mer delaktig i processen, alla bör arbeta gemensamt mot uppsatta mål, inte vara rädda att påverka och förändra samt prioritera och se affärsnyttan med det man gör. Författarna menar också att de agila metoderna alltid anpassas efter kundens förväntningar och behov vilket gör dessa arbetssätt flexibla och dynamiska.

Klassisk HR-organisation

I inledningen nämnde vi att många anställda idag har uppfattningen att HR är en funktion som istället för att främja utveckling arbetar enligt det så kallade top-downtänket, vilket kan uppfattas som att HR:s processer är långsamma och rigida (Blomberg, 2012). Detta ter sig något motsägelsefullt till det HR vi själva vill och tror oss representera, men sanningen är att det som i teorin framstår på ett sätt ofta ser annorlunda ut i praktiken. När det gäller HR-arbete tycks vi generellt sett placera dess funktion i ett av två fack; bromsen eller motorn (Granberg,

2003). Antingen upplever man att HR, i sina försök till att agera realistiskt och se långsiktigt, motarbetar företags utvecklingskapacitet alternativt upplever att HR arbetar proaktivt med en positiv inställning till människan och hennes vilja och förmågor, en syn som till mycket liknar McGregors teori Y (Granberg, 2011). Hur klassiskt HR-arbete bedrivs beror självfallet på flera faktorer såsom hur stort företaget eller själva funktionen är och huruvida huvuddelen av HR-arbetet ligger på linjechefernas ansvar eller inte. Ofta delar man upp de olika ansvarsområdena vilket innebär att olika funktioner blir beroende av varandra. Då man ofta eftersträvar ett enhetligt arbetssätt är det numera också vanligt att företagen har tydliga riktlinjer och processbeskrivningar för hur man ska arbeta. Kanske är det sådana aktioner som lett till att beslutsvägarna blir längre, men det kan också vara ett sätt att komma underfund med ageranden som leder till misstag och på så vis medvetet minska riskerna för att sådana ska inträffa (Armstrong, 2009).

Inom HR talar man ofta om olika modeller eller skolor för vilket perspektiv man har och hur arbetet bedrivs. Då det enligt Granberg i Sverige ska vara Harvardmodellen som flitigast är representerad och då HR-organisationen ifråga har en tydligt hierarkisk struktur ser vi fler likheter med denna modell än de agila metoderna. Vi väljer därför att presentera modellens innehåll. Modellen kännetecknas av en systemteoretisk utgångspunkt som innebär att företagen har ett stort ansvar att hantera en omvärld i konstant förändring. Därigenom vill man utveckla hållbara HR-strategier genom att vara konkurrenskraftiga och vara med och påverka. Vidare har den ett företagsledningsperspektiv där ett tydligt ledarskap betonas som en förutsättning för framgång. Ofta ser man på personalfrågor som alltför värdefulla för att delegeras andra och det åligger ledningen ett stort ansvar även här i att skapa förutsättningar som främjar goda relationer samt förtroende mellan ledningen och företagets medarbetare. För att företagen ska överleva krävs det också att man tar tillvara på de anställdas kompetens, motivation och kapacitet – De anställda är företagets främsta resurs. I det stora hela handlar modellen om ett hänsynstagande av olika intressenter där ledningen måste försöka balansera de krav och behov som dessa har med andra situationsfaktorer (Granberg).

Det agila synsättet

Föregångaren till det agila härstammar ursprungligen från Japans industrier och organisations-teorierna för Toyotism och Fordism och kallas för lean production eller lean manufacturing. Modellen utarbetades redan på 1950-talet i syfte att identifiera och eliminera de produktionsfaktorer som leder till minskat värde för slutkunden och för att kontinuerligt förbättra såväl

effektivitet som kvalitet (Jaffee, 2001). Modellen har tidigare främst varit applicerbar inom den tillverkande industrin men har på senare år anammats även av tjänsteföretag. Modellen bygger på att man använder metoder som job switching, cross-training, multiple skills och teamwork. Fokuset ligger på teknologi och system och drivs av marknaden till skillnad från den agila filosofin där människan och information betonas och drivkraften istället kommer ifrån kunden (Helio, Putnik & Shah, 2012). Huvudsyftet är att få största möjliga värde genom minsta möjliga arbete. Detta uppnås genom att skapa en företagsfilosofi där man tar tillvara på lärandet och uppmuntrar till en kultur där man respekterar såväl kollegor som leverantörers kunskap och strävar efter utveckling, både på individuella plan som på mer övergripande plan. Det är också viktigt att kulturen genomsyras av ett långsiktigt tänkande både när det gäller tekniker och metoder som används i produktion som beslutstagande (Liker, 2004).

Det agila synsättet har under det senaste decenniet varit ett av de viktigaste paradigmen inom mjukvaruutvecklingens historia och dess idéer och synsätt har för inte så länge sedan börjat sprida sig även till andra områden, i synnerhet projektledning (Stober & Hansmann, 2010). Den agila metoden fick sitt ursprung genom en krissituation då projekt inte kunde möta deadline, eller då kvaliteten på det som skulle levereras inte höll måttet. För att rädda projektet från att gå i stöpet krävdes kontroll men med bibehållen flexibilitet, där av har man dragit lärdom från lyckade lösningar. Idén om att hålla kvar vid det framgångsrika arbetssättet även då projektet inte är i kris har stått kvar som grundmodell inom det agila synsättet. (Gustavsson, 2007). På senare år har fler organisationer och inte bara IT-sektorn tillägnat sig metoderna bakom de agila tillvägagångssätten då ekonomiska påtryckningar såsom att minska kostnader, hantering av begränsade budgetar och utmaningar rörande personalkostnader för många är ett faktum. De agila arbetssätten betonar samarbete mellan människor eftersom detta till stor del ligger till grund för det kundvärde som man vill generera (Stober & Hansmann, 2010). Själva projektledningen betonar inte projektledaren som beslutsfattare utan menar att det är gruppen som tillsammans leder projektet genom att äga upplevda problem och hinder och således bli självgående (Gustavsson, 2007). Man vill helt enkelt att människorna i gruppen ska styra projektet utan stela processer. Mest av allt betonar det agila synsättet smidighet och flexibilitet samt att skapa ett klimat av förtroende och engagemang bland medlemmarna i gruppen (Stober & Hansmann, 2010). Sammanfattningsvis kan man säga att det agila bygger på gruppens dagliga arbete i en del av ett större projekt i en kontinuerlig dynamisk process.

Det agila manifestet

Det var i början av år 2001 som den agila benämningen kom till genom en grupp metodutvecklare som samlats för att diskutera principerna bakom metoden. Under mötet kom de fram till gemensamma värderingar som sedan kom att kallas det agila manifestet vilket prioriterar följande:

Individer och interaktioner	Framför	Processer och verktyg
Fungerande programvara	Framför	Omfattande dokumentation
Kundsamarbete	Framför	Kontraktsförhandling
Anpassning till förändring	Framför	Att följa en plan

Figur 1: Det agila manifestet (www.agilamanifesto.org)

Det finns betydelse i det som står till höger i figuren men inom de agila metoderna sätter man ett högre värde på det som står till vänster (Stober & Hansmann, 2010). Det betyder till exempel att individerna i gruppen hålls ansvariga för om något skulle gå snett och på så sätt kan man inte skylla på att man "bara följt processen". Gruppen har tillsammans det yttersta ansvaret för på vilket sätt man använder olika processer och om det behövs göras modifieringar av dessa för att bli så framgångsrik som möjligt. Fungerande programvara eller användbart projektresultat som man också kan kalla det i sammanhang som inte berör IT-sektorn värderas högre än omfattande dokumentation. Kärnan utgör i denna mening att det är viktigt att se till att man åstadkommer löpande resultat i projektet genom att arbeta i kortare cykler där varje etappstart ger möjlighet till kontroll och förändring. Med detta arbetssätt undviker man alltså att bara sikta in sig på ett färdigt slutresultat som ska levereras långt fram i tiden där det som först då kan bli användbart. Det agila manifestet värdesätter också kundsamarbete framför kontraktsförhandling och med detta vill man ytterligare visa på fördelarna med att arbeta i cykler. Att kunna stanna upp efter ett delresultat för att diskutera syfte och mål har visat sig vara viktigt när det gäller att nå önskat slutresultat. Dessutom kan man lättare säkerställa att man är på rätt väg genom ett gott samarbete. Det faller sig också tämligen naturligt att lättare kunna anpassa sig till förändringar framför att följa en rigid och utstakad plan om man sätter värde på samarbetet. Inom de agila metoderna avslutas därför denna prioritering med att man anser det lönlöst att försöka förutse exakt hur allting kommer att bli i framtiden. Man anser alltså att en helt färdig projektplan är onödig och troligtvis kommer att behöva justeras i takt med att omvärlden förändras. I och med betoningen på anpassningsförmåga kan man skapa godare kännedom om hur resultatet kan bli ännu bättre under tiden man arbetar i projektet

(Gustavsson, 2007). Det agila manifestet mynnar också ut i ett antal principer, några av dem är följande:

- Prioritera och fokusera för att maximera arbetsresultat
- Transparens för att synliggöra brister och skapa förtroende
- Upprepad och stegvis ökad utveckling för att lära samt ge och få feedback
- Uppmuntra och välkomna förändringar eftersom omvärlden ständigt förändras
- Samarbeta för att säkerställa att man är på rätt väg
- Arbeta mot mål för att bli effektiv
- Uppmuntra förbättringsförslag (Björkholm & Brattberg, 2010)

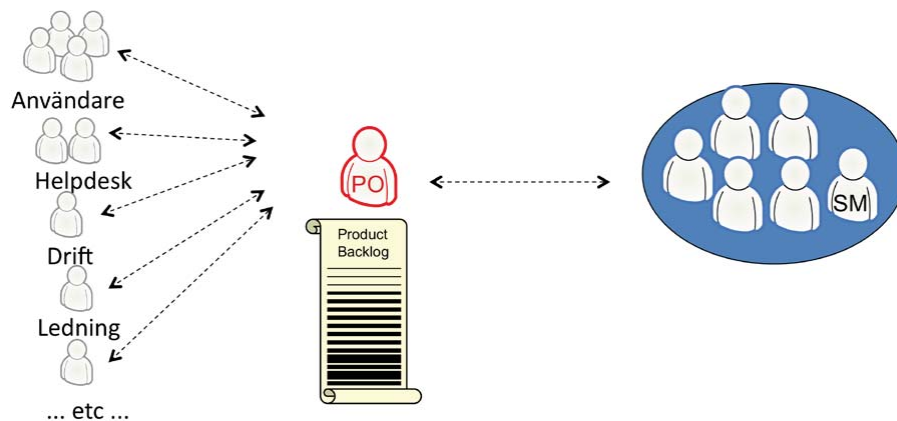
Agil människosyn

Den amerikanske industripsykologen Douglas McGregor studerade organisatoriska metoder och lade grunden till sin teori om mänskligt beteende omkring år 1960. McGregor delade in ledares inställning till sina anställda i två kategorier; teori X och Y. X-teoretiska ledares syn på anställda är att människor av naturen är lata och på grund av sin motvilja behöver de tvingas till att arbeta och dirigeras genom sanktioner eller belöningar. Synen indikerar också att människan undviker ansvar och inte heller tar egna initiativ. Y-teorins syn på anställda beskriver istället att människan ser det lika naturligt att anstränga sig genom arbete som att koppla av. Människan leder själv sitt arbete och söker aktivt efter mer ansvar och förutom detta vill man använda sin fantasi genom att självständigt kunna bidra till att lösa organisatoriska problem (Granberg, 2011). De agila synsätten kan liknas med hur man ser på människan utifrån teori Y. Troligtvis är det inte många som skulle erkänna att de tillämpar X-teorins ledarskap men i praktiken har det ändå visat sig vanligt. Ett exempel på detta är ledare som styr och stressar sina anställda med att jobba hårdare inför allt för snäva deadlines (Gustavsson, 2007). De gånger då ledningen betonar vilken som är den bästa och mest optimala lösningen är också nära besläktad med teori X. Det som skiljer de agila arbetsmetoderna jämfört med andra inriktningar är att projektledaren fråntas sitt mandat och på så sätt inte kan leda gruppen utifrån teori X. De agila förespråkarna betonar istället vikten av gruppmedlemmarnas gemensamma förmåga att fatta rätt beslut (Gustavsson, 2007).

Scrum – En beprövad metod inom det agila

Scrum är den metod som är mest känd inom det agila arbetssättet. (Björkholm & Brattberg, 2010). På svenska betyder scrum *klunga* och är en rygbyterm som fått sitt namn då båda lagen bildar en klunga runt bollen när matchen startar. Denna agila metod har sitt ursprung från framgångsrika fordons-, dator-, kopiator- och skrivvarbranscher. Dessa företag hade en rugby-

approach i arbetet för sina verksamheter eftersom de lät sammansvetsade team med blandad kompetens arbeta tillsammans vid framtagandet av sina projektresultat istället för att låta delar av projektet överlämnas mellan olika grupper med olika kompetenser. Formen av självgående team har blivit en central roll i de agila metoderna och kallas sedermera för scrum teams (Gustavsson, 2007). Att arbeta med scrum som metod gör att det blir väldigt tydligt vem som prioriterar och beslutar om vad som skall göras. Denna person kallas för produktägare och har det huvudsakliga uppdraget att samla ihop det som skall göras i en prioriterad backlog (att-göra-lista). Utvecklingsteamet i sin tur gör en tidsuppskattning på arbetet samt bestämmer hur det skall utföras. Allt arbete genomförs i cykler som kallas sprintar. En sprint är en på förhand bestämd tidsperiod, vanligtvis mellan 14 till 30 dagar. Under sprintperioden är två parallella processer igång samtidigt. Den ena processen startar med ett sprintplaneringsmöte om vad som behöver prioriteras de närmsta två veckorna, målet bryts ner tills alla i teamet vet vad som förväntas av dem. Sprinten avslutas med att teamet presenterar resultatet för produktägaren där alla inblandade har möjlighet att komma med förslag på förbättringar. Den andra processen infaller i slutet av varje sprint och handlar om hur man förbättrar sitt sätt att arbeta genom regelbundna återblicksmöten. Förbättringsförslagen följs sedan upp i slutet av nästkommande sprint.



Figur 2: Roller i Scrum (Björkholm & Brattberg, 2010)

Grundläggande uppdelning av arbete med scrum. Affärssidan prioriterar vad som ska göras i en product backlog "att-göra-lista". Teamet i sin tur bestämmer hur arbetet skall utföras. Scrum består av tre roller: produktägaren (PO) Utvecklingsteamet och scrummastern (SM). Affärssidan som står utanför arbetsgruppen är intressenter och kallas för " stakeholders" som kan vara en person, en grupp eller en organisation som påverkar eller kan bli påverkade av "scrumteamets" handlingar.

Det agila – en revolution för HR

De agila arbetsmetoderna sägs nu göra revolution för HR eftersom många traditionella processer ofta ses som långsamma som inte kan återspegla verksamhetsförändringar i den takt som behövs. Dessutom är det inte många processer som ger tillräckligt snabb feedback till medarbetarna på deras arbete. Många organisationer jobbar efter en årlång vattenfallsprocess där tanken är att ett steg måste vara klart innan man går vidare till nästa. Chefer sätter ofta upp mål kvartal eller årsvis för att i slutet av perioden anordna utvecklingssamtal för medarbetaren. Resultatet av denna föråldrade metod kan upplevas med frustration då hela eller delar av de uppsatta målen kanske redan är inaktuella. Målen bör ses över löpande då affärsläget ständigt förändras och återkoppling till medarbetarna bör ske kontinuerligt. Om medarbetaren gör något bra eller dåligt idag varför ska man då vänta med feedback till slutet av året? Visst är det bra att delvis sätta upp långsiktiga mål men som i en del av HR: s framtid ser man en mer flexibel lösning för performance management processen för att direkt kunna anpassa sig när konjunkturen förändras. Istället för den berömda vattenfallsmetoden där chefen i bedömningsprocessen recenserar anställda en gång per år syftar den agila metoden istället på en dynamisk öppen modell för feedback (Bersin, 2011). Globeforce är ett företag som anammat denna metod och ger helt enkelt en frekvent bedömning av medarbetarnas arbetsinsatser. Metoden går ut på att identifiera topppresterare genom användning av talangmappar där information hämtas från både kollegor och chefer. Genom denna kontinuerliga kartläggning av både individer och team gör man det enkelt att identifiera högpresterare i organisationen för senare resultatbedömning och successionsplanering. Med hjälp av detta verktyg finns också möjlighet att upptäcka dolda stjärnor i organisationen (Globeforce, 2012). Användning av agila synsätt genom performance management processen leder också till ett mer transparent, och utvecklingscentrerat tillvägagångssätt. I det följande ges några exempel på skillnader mellan agila tillvägagångssätt och vattenfallsmetoden:

Agil arbetsmetod	Vattenfallsmetod
Platt organisation	Hierarkisk organisation
Kontinuerlig feedback	Utvecklingssamtal en gång per år
Uppdatera mål regelbundet, utvärdera resultat ofta	Top-down flöde på mål som sällan ses över
Kontinuerlig och social uppskattning	Traditionella årliga belöningar och bonusar

Skapa idéfabrik och öppna forum för engagemang	Årlig medarbetarundersökning
Kollektiva beslut	Chefer tar beslut

Figur 3: Arbetsmetoder (Bersin, 2011)

Metod

Följande stycke visar på vårt val av metod, det vetenskapliga förhållningssätt vi inspireras av i vår studie och vår ansats. Vi förklarar också hur vi går tillväga vid urval, konstruerandet av vårt intervjuinstrument och datainsamlingen. Avslutningsvis beskriver vi hur vi bearbetar vårt resultat och belyser trovärdighet samt etiska överväganden.

Val av metod

När man väljer metod är det viktigt att begrunda sitt syfte och vilket teoretiskt perspektiv man har (Trost, 2010). En kvalitativ metod är rimlig om man vill komma nära en mindre population i syfte att förstå hur man resonerar och tänker kring olika frågor och genom det finna mönster. Då vårt syfte är avgränsat till att specifikt undersöka hur den här HR-organisationen arbetar väljer vi därför att använda oss av en kvalitativ metod med telefonintervjuer som datainsamlingsmetod. Valet faller på telefonintervjuer då respondenterna är placerade på olika platser runt om i landet och det därför är svårt att synkronisera datum för intervjuer. Vi sparar därför både tid och pengar genom vårt val (Lavrakas, 1993).

Vetenskapligt förhållningssätt

Vår studie är inspirerad av det hermeneutiska förhållningssättet som syftar till att människan systematiskt försöker tolka och förstå ämnesområdet med hjälp av både teori och empiri i en process. Förhållningssättet bygger på förförståelse, tolkning, förståelse och förklaring. Genom tidigare erfarenheter, upplevelser och känslor kan förförståelsen aldrig vara neutral, när vi försöker förstå och tolka ett studieobjekt kan det därför bli såväl ett hinder som en tillgång. Förståelsen växer fram naturligt genom nya insikter och resulterar i att processen förs framåt mot nästa nivå av förståelse (Ödman, 2003).

Ansats

Vår studie har en abduktiv ansats, abduktion beskriver hur vetenskaplig forskning kan förklaras för att forskaren ska kunna förena empiri och teori. Vår studie syftar till att ge en bild av

vilka arbetsmetoder som används i den specifika HR-organisationen samtidigt som vi vill se vilka sambanden till våra teorier är.

Urval

Vi använder oss av ett bekvämlighetsurval eftersom vi upplever det som en praktisk metod till att strategiskt finna relevanta respondenter till vår undersökning. Då en av oss arbetar deltid på det företag som är föremål för vår undersökning väljer vi att utnyttja de kontakter vi därigenom har och ber därför en person inom HR-organisation om hjälp med att finna potentiella respondenter. Vi ställer inga krav på vare sig kön, ålder, befattning inom HR, utbildning eller antal arbetade år i organisationen. Vi söker helt enkelt få kontakt med personer som finns tillgängliga under den här tiden med kriteriet att de arbetar inom HR. Förslaget utmynnar i sex personer som alla arbetar inom företagets HR-organisation. Vi skickar en förfrågan till utvalda per mail, vilket resulterar i att vi kan boka in fem stycken telefonintervjuer fördelade på fyra dagar. En av de inbokade respondenterna väljer dock senare att tacka nej till sin medverkan på grund av tidsbrist, vilket leder till att vi slutligen genomför fyra stycken telefonintervjuer. Urvalet kommer vi ytterligare att beröra i vår metoddiskussion.

Val och konstruktion av intervjuinstrument

Vid konstruerandet av vårt instrument väljer vi att tematisera våra frågor i en halvstrukturerad intervjumall. Tematiseringen ligger till grund för formuleringen av våra intervjufrågor vilket gör att vi sedan kan genomföra ett teoretiskt klargörande av det vi ämnar undersöka. För undersökningens syftes skull behöver vi först ta reda på vad agila arbetssätt innebär och sedan ställa frågor utifrån de teman vi identifierar inom ämnet; det agila manifestet, roller, tydliga mål och kollektivt ansvar/delaktighet. Att redan i det här stadiet tematisera frågorna skapar en god grund för vårt kommande analysarbete. Det är också ett sätt att öka på sannolikheten att de frågor vi ställer är relevanta utifrån den utgångspunkt vi har. Då vi ämnar intervjua personer med liknande arbetsuppgifter och inom samma område, väljer vi att använda en och samma mall för alla respondenter. Eftersom intervjumallen är halvstrukturerad öppnar det också upp för att vi ska kunna ställa följdfrågor som inte finns med i mallen.

Datainsamling

Inför genomförandet håller vi en så kallad pilotintervju med en person. Personen ifråga arbetar med HR-frågor men inte på samma företag som vi ämnar utföra vår studie vid och vi kommer därmed inte att använda oss av det material som kom till vid denna intervju. Pilotin-

tervjun möjliggör för oss att testa frågorna och se om de är förståeliga samt testar längden på intervjun. Vi tar här bort någon enstaka fråga och justerar andra, i övrigt behåller vi intervju-mallen i dess ursprungliga format. Pilotintervjun tar 37 minuter. Vid insamlandet av vårt material genomför vi fyra stycken telefonintervjuer. Till våra intervjuer avsätter vi 45 minuter men intervjuernas faktiska längd varierar mellan 30 och 35 minuter. Vid samtalen deltar vi båda två för att vi vill vara lika delaktiga och kan stötta varandra under samtalens gång. Vi ser det dessutom som mycket värdefullt inför analysmomentet. Vid själva genomförandet ringer vi upp respektive respondent och använder oss av högtalarfunktionen på telefonen, vid sidan av ligger en ljudupptagare som spelar in samtalen för att vi sedan ska kunna lyssna igenom det inspelade materialet och därefter transkribera. Vi turas om att ställa frågorna samtidigt som vi båda lyssnar intensivt för att kunna ställa eventuella följdfrågor som inte finns med i intervjumallen.

Bearbetning och analys

När intervjuerna är utförda samtalar vi kort kring respektive intervju för att reflektera över vad vi har fått fram. Direkt efter respektive intervju transkriberar vi innehållet för att så påbörja på vår bearbetning. Vi läser flertalet gånger igenom respektive transkribering individuellt för att sedan läsa igenom innehållet under varje rubrik i samtliga transkriberingar, också det individuellt. Därefter utför vi tillsammans en strukturanalys inspirerad av hermeneutiken där vi ordnar om texten så att de delar som verkar ha samma eller liknande meningsinnehåll förs samman och får en tydligare innebörd (Kvale, 1997). Eftersom vi redan i förstadiet till intervjuerna har strukturerat intervjufrågorna i fyra delar arbetar vi vidare på det spåret och delar in det material vi har fått fram under dessa fyra rubriker.

Trovärdighet

I stället för reliabilitet och validitet kan det vara lämpligt att använda termen trovärdighet, att styrka eller visa på att den data och de resultat vi har samlat in är av sådan karaktär att den är att betrakta som trovärdig (Trost, 2010). För att bidra till vår undersöknings trovärdighet utgår vi från hur det agila manifestet är uppbyggt när vi skapar vår intervjumall. Vi har härmed något konkret att utgå från, vilket skapar förutsättningar för att det insamlade materialet är att ses på som relevant utifrån våra forskningsfrågor. Vi spelar också in våra telefonintervjuer, detta för att öka på sannolikheten att vi tolkar respondenternas svar korrekt, något som kan vara svårt om vi inte minns vad de har sagt. Dock kan vi aldrig vara säkra på att vi tolkar eller analyserar respondenternas svar i enlighet med vad de anser sig ha sagt, det är en subjektiv

bedömning (Trost). Med anledning av att vi väljer att hålla telefonintervjuer istället för att träffas i person är vi medvetna om att vi kan gå miste om eventuella ansiktsuttryck eller rörelser som skulle kunna ha påverkat vår analys, men vi fokuserar istället på att registrera eventuella pauser, felsägelser och dylikt. Att vi båda två tolkar och analyserar materialet kan också bidra till en mer nyanserad analys vilket borde stärka studiens trovärdighet (Kvale 1997).

Etiska överväganden

För forskning och studier inom humaniora och samhällsvetenskap, gäller enligt de forskningsetiska principerna följande fyra grundkrav (Vetenskapsrådet, 2012):

1. *Informationskravet*: Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.
2. *Samtyckeskravet*: Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.
3. *Konfidentialitetskravet*: Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.
4. *Nyttjandekravet*: Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

Med hänsyn tagen till ovanstående principer bifogar vi i kallelsen till intervjutillfället information om vårt förhållningssätt till undersökningen. Vi specificerar syftet så långt vi anser det vara möjligt utan att i förväg avslöja våra intervjufrågor eller medvetet medverka till att respondenternas attityder till undersökningen påverkas. En balansgång som enligt Trost (2010) inte är helt enkel. Vi betonar att respondenternas medverkan är helt frivillig och att de när som helst kan avbryta sin medverkan, eller avstå från att svara på frågor utan att det kan komma att leda till konsekvenser. Vi informerar också om att vi kan komma att använda oss av citat, men för konfidentialitetens skull kan vi komma att utesluta ord som på något sätt skulle kunna avslöja deras identiteter. Varken citat eller svar kommer att kunna härledas tillbaka till en enskild individ, deras svar är helt konfidentiella och vi har tystnadsplikt. Vi kommer heller inte att bifoga namn, personnummer eller andra uppgifter som skulle kunna avslöja identiteterna. Vidare informerar vi om att vi under intervjun ämnar använda oss av en ljudupptagare och därefter transkribera materialet, detta med anledning av att vi vill säkerställa att vi förstår sva-

ren korrekt och att materialet inte ska påverkas av vad vi minns eller inte minns från själva intervjutillfället. Transkriberingarna kommer att förvaras på ett sådant sätt att de inte kommer att finnas tillgängliga för utomstående. De uppgifter vi samlar in kommer uteslutande att användas i forskningssammanhang, i det här fallet endast i vår C-uppsats. Trost hävdar att man som forskare inte behöver uppmuntra till att deltagarna ska få ta del av vare sig insamlat material eller komplett arbete, de får istället själva begära detta. Trots det väljer vi ändå att informera respondenterna om den rätten, vi väljer att tro på att det spelar roll i deras val av att ställa upp på intervjuerna. Teoretiskt sätt skulle det faktum att en av oss arbetar på företaget kunna påverka de svar vi får, men samtidigt upplever vi inte att frågorna är av sådan karaktär att respondenterna hämmas av detta. Samtliga av respondenterna är sedan tidigare medvetna om att denne arbetar internt, men ingen av dem kommenterar det eller väljer att avstå från att svara på någon av frågorna.

Resultat

I följande avsnitt besvaras de första två forskningsfrågorna genom en inledande presentation av respondenternas åsikter om organisationen och vår tolkning av detta. Därefter delas resultatet in under rubrikerna i det agila manifestet; individer och interaktioner, fungerande programvara/löpande resultat, kundsamarbete och anpassning till förändring samt under rubrikerna i roller inom det agila; självstyre, tydliga mål och kollektivt ansvar.

Organisationen

Inledningsvis bad vi respondenterna att beskriva vad som, i deras perspektiv, kännetecknar HR-organisationen. Svaret på frågan tycktes inte vara helt enkel och samtidigt som vi upplevde en ärlighet, registrerade vi också en viss tveksamhet som gjorde att vi ifrågasätter om de svarade utifrån sina egna tankar och åsikter eller om de påverkades av vad organisationen i sig säger sig representera. Respondenterna beskriver dels en modern, internationell organisation med decentraliserat ansvar. En organisation som är positiv och välorganiserad, med tydlig struktur och med ett gott rykte både inom organisationen som helhet och utanför, runt om i landet. Men respondenterna beskriver också en organisation som hämmar den drivkraft som tycks finnas. De använder här ord som *rörig*, *trög* och *vattentrampande*, något vi tror kan vara ett resultat av att omvärldens påverkan och krav om kontinuerlig förändring skapar ett alltför hårt tryck. Medarbetarna vill mycket, men har inte tiden eller resurserna för att åstadkomma allt detta och organisationen upplevs därför som spretig. Istället för att fokusera på en saktaget, påbörjar man flera nya processer som man kanske inte riktigt kan greppa, kontexten blir

för stor. Vid flera tillfällen nämns det att det saknas ett tydligt avslut vid de förändringsprocesser som bearbetas, man är som sagt duktig på att starta nya processer men under vägen händer något som gör att man inte kommer vidare. Respondenterna tycks vara överens om att medarbetarna är kompetenta, kreativa och engagerade i det de gör men att de många gånger inte lämnas utrymme för sina förmågor. Trots det får vi känslan av att respondenterna med stolthet representerar HR-organisationen, de värdesätter den drivkraft och kompetens som finns runt omkring dem. En respondent nämnde också att de har hög aktivitet, men att de i slutändan alltid ska fokusera på kunden.

Det agila manifestet

Individer och interaktioner

I den utsträckning man arbetar med sina kollegor på samma kontor sker huvudsakligen kommunikationen "face-to-face" och detta är det kommunikationssätt som uppskattas mest. Tätt följt av dagliga möten kommunicerar medarbetarna i mycket hög grad skriftligen med varandra via mail eller communicator, även om de anser det bättre att prata via telefon eller live-meeting. Orsaken till denna höga utsträckning av skriftlig kommunikation är att HR-organisationen är geografiskt placerad på olika platser och mer eller mindre tvingas kommunicera med varandra på detta sätt. Det är också ett enkelt verktyg att använda om man är osynkroniserade kalendermässigt. Upplevelsen av den skriftliga kommunikationen är dock att det informeras för mycket samt att det tar en oerhörd tid. En av respondenterna skulle gärna träffa sina kollegor oftare eftersom denne upplever att diskussionerna blir bättre och mer produktiva, även om det nödvändigtvis inte skulle bli mer effektivt. Respondenten menar ändå att det teknikstöd som finns verkligen underlättar kommunikationen när möjligheten till att träffas inte alltid finns. En reflektion som dök upp var att varje person kan fundera mer på om man verkligen behöver informera eller maila om en viss sak, det kanske kan vänta till nästa möte.

Vissa av respondenterna är beroende av kontinuerlig feedback för att kunna sköta sitt arbete och gå vidare i olika processer, medan andra kanske inte har samma behov. Uppskattningsvis anger de flesta att det kanske handlar om att man får feedback något enstaka tillfälle per vecka eller mer sällan än så och flera respondenter anser sig ge feedback till andra oftare än de tar emot. Flera anger också att de själva ser till att få feedback genom att fråga och att det rent av är upp till den enskilde individen att begära det. Generellt sett verkar detta vara en smaksak och att vissa är mer bekväma i att bekräfta eller kritisera sina medarbetare än vad andra är.

Det är också en viss skillnad i typen av feedback som lämnas. Det kan vara små kommentarer i förbifarten, exempelvis om man har hållit en presentation men det kan också vara kritik av starkare slag under större möten. Det är önskvärt med mer feedback, oavsett vilken typ det är, inte minst för att kunna ta till sig konstruktiv kritik och kunna jobba med svaga punkter.

Fungerande programvara/löpande resultat

Det verkar vara en otydlighet kring förfarandet av medarbetarsamtalet. Spontant svarar respondenterna att det är ett samtal som sker en gång per år, men delarna i processen före, under och efter medarbetarsamtalet skiljer sig i svaren, allt från en till fyra gånger per år. En respondent beskriver samtalet utifrån tre delar; först sker ett samtal före medarbetarsamtalet där målsättning för individen sätts, sedan sker det huvudsakliga medarbetarsamtalet och därefter görs en uppföljning efter cirka ett halvår. En annan respondent beskriver samtalet utifrån fyra delar; först sker målsättning för individen, sedan följs målen upp, därefter hålls ett församtal där man pratar om hur måluppfyllnaden ser ut och avslutningsvis ett utvärderande samtal. I det fall där respondenterna svarat en gång per år räknar man det rena medarbetarsamtalet som ett samtal men poängterar att det även finns andra typer av samtal såsom lönesamtal och målsamtal.

Medarbetarundersökning sker en gång per år och resultaten av undersökningen kan trappas ned per avdelning, men det är bara de chefer som har fler än sex stycken medarbetare i gruppen som får ett eget resultat. HR har styrt upp processen genom att ställa krav på cheferna att presentera sitt resultat men också genom att upprätta en handlingsplan med åtminstone tre förbättringsområden. Därtill ska man till HR redovisa vilka aktiviteter som genomförs för att förbättra sin verksamhet. En av våra respondenter tycker att medarbetarundersökningen är en väl strukturerad och tydlig process både vad gäller enkäter, analysen av svaren, informationen, kommunikationen och servicearbetet kring processen. Men upplevelsen från en annan respondent var att genomgången av förra årets resultat inte var lika lyckad. Respondenten menar på att genomgången genomfördes via ett live-meeting och att det kanske inte var de saker som togs upp i diskussionen som sedan hamnade på handlingsplanen. Upplevelsen var att handlingsplanen var förutbestämd och att det vid tillfället var svårt att göra sin röst hörd.

Kundsamarbete

Samtliga respondenter är överens om att HR-organisationen bedrivs på ett resultatrikt sätt, men att det finns potential till att göra det ännu mer framgångsrikt. Dels genom effektiviseringar men också genom att våga ifrågasätta rutiner och arbetssätt för att finna nya vägar. HR

har fokus på att leverera till sina kunder och arbetar metodiskt för businessens bästa genom proaktivitet och förbättringsåtgärder och detta görs med goda resultat, men någonstans glömmar man att tillämpa de metoder och tillvägagångssätt som internt inom HR förespråkas.

”...vi är ute och är ambassadörer för hur man ska jobba förändringsbenäget och vad man ska tänka på när man gör förändringar, men det känns som att vi aldrig tänkte på det när vi gjorde de här stora förändringarna inom HR.”

En respondent talar om att de på HR får vara delaktiga i många olika processer och moment och att det även i det förflutna har tenderat att se likadant ut. Det tolkar vi som att kunderna inte är rädda för att släppa in HR och ta hjälp av dem och bekräftar det som tidigare skrivits om att de har ett gott rykte utanför HR.

Gemensamt för samtliga respondenter är att de i första hand prioriterar uppdrag och frågor som kommer från chefer, ledning eller den globala organisationen. Med chefer avses både de egna cheferna men också de chefer som utgör kundkretsen. Vi upplever att det tycks vara lite av en samvetsfråga och det är svårt att avgöra om svaren speglar verkligheten, eller om de svarar utifrån hur det *ska* vara. Å andra sidan låter det rimligt eftersom det är kunderna som skapar arbetet för HR. En självklar prioritering är också ärenden som är föremål för en deadline, oavsett om de faller inom ramen för ovan nämnda prioriteringsområden eller inte. Några av respondenterna nämner också att dessa prioriteringar ibland får lägre rang om det kommer in akuta ärenden som kräver behandling omgående, särskilt om de har en direkt påverkan på businessen. Om man slutför ett ärende innan man går vidare till ett annat, eller om man arbetar med flera ärenden parallellt tycks variera, kanske beroende på ärendenas omfattning och de resurser man har att tillgå. Längst ner bland prioriteringarna finner man sådant som rör den enskilde individen eller internt utvecklingsarbete, något som rent av ibland kan bli lidande till förmån för det som berör businessen. Vi tolkar det som att de gör rätt prioriteringar, men att det är önskvärt med utrymme som möjliggör arbete även med de mindre frågorna.

Anpassning till förändring

För ungefär två år sedan gjordes en omorganisation inom HR som resulterade i konceptet One HR, en förändring som innebär att HR nu arbetar mer strukturerat som en enhet med tydliga ansvarsområden och fokus. Förändringen upplevs som en god tanke i teorin, men att man högre ifrån kanske inte riktigt hade tänkt igenom det rent praktiskt. Man hade behövt se igenom processerna för hur de arbetade förr jämfört med det som var önskvärt efter omorganisationen och anpassat sig bättre. HR-organisationen upplevs i det stora hela som en organisation

med högt i tak, där man uppmuntrar till tankar och idéer till förbättringar och ofta är duktiga på att lyfta fram saker som inte fungerar. De flesta upplever att de har chefer som lyssnar och tar till sig synpunkter, vilket öppnar upp för rak och ärlig kommunikation, och man upplever att man kan bolla förslag med såväl chefer som medarbetare inom teamen. Utöver det har medarbetarna också möjlighet att genom ett formellt forum skicka in förändringsförslag till något som kallas för Change Control Request, där en HR-kommitté behandlar förslagen. Dock får vi uppfattningen att det inte har fungerat som önskat och att feedback på de förslag som skickats in har uteblivet, men att man har gjort en ny satsning och nu går igenom förslagen cirka en gång per månad. Ungefär två gånger per år anordnas också workshops inom den övergripande organisationen, där olika deltagare bjuds in för att diskutera hur saker och ting idag fungerar och vad som kan förändras till det bättre.

Majoriteten av respondenterna tror att medarbetarna överlag är positivt inställda till förändringar. En respondent ställer sig dock tveksam till hur benägen man faktiskt är till att anamma förändringar och att man ska skilja på inställningen som sådan och själva action. En annan respondent har tankar om att den här aspekten ser olika ut beroende på vilket team man tillhör och att det i vissa team händer mer, vilket gör att de troligen i större grad har vant sig vid förändringar och därför ser på dessa med en annan attityd. Respondenten tror också att de flesta helst arbetar på i vana spår och att de inte alltid är såpass förändringsbenägna som de vill tro. Överlag är känslan att medarbetarna på HR är duktiga på att reflektera över arbetsmetoder och effektivitet, men att det ofta stannar vid reflektion och att man sällan tar steget till att verkligen implementera förändringar. Det upplevs att tid för djupare reflektion saknas och att man istället fokuserar på sina prioriteringar, en lista där reflektion hamnar i botten. I och med att de har flera bolag på olika nivåer inom koncernen och långa beslutsvägar, skapas en tröghet som bidrar till att man inte förmår sig till att driva det på det sätt man skulle önska. Å andra sidan uppskattas det att processerna ofta är tungrodda och att det får ta sin tid, besluten blir på så vis mer genomtänkta.

Roller - kännetecknen inom det agila

Självstyre

I det stora hela fördelas ansvars- och befogenhetsområdena utifrån vilken roll man har och hur rollen framställs i arbetsbeskrivningen. Det råder ändå i vissa fall en oklarhet om hur dessa roller tas fram eller på vilket sätt man sätter ramarna för vilka befogenheter respektive person har. En av respondenterna uttrycker att rollerna kan kännas lite ”*stolpiga*” och inte så flexibla

som de kanske skulle kunna vara. Om man till exempel bara jobbar med rekrytering och det under en period blir relativt lite rekrytering kan det vara svårt att veta vad man kan göra istället. Fler respondenter talar om vad som hänt sedan omorganisationen och deras upplevelse av att man på något sätt blivit fast i sina nya roller. En av respondenterna poängterar att det förut var lättare att prata med sin chef om man känner att man vill göra något annat eller om man vill utvecklas i den roll man har. Det fanns en större lyhördhet då och flexibiliteten var högre. I dagsläget upplever respondenten att denne inte fått förslag på hur något kan förändras eller hur denne kan tänka framåt för att utvecklas i sin roll.

Tydliga mål

När det gäller HR målen råder det en märkbar tveksamhet bland flera av våra respondenter vilket de upplever som aningen genant. En av våra respondenter svarar utan tveksamhet att HR jobbar mot tre huvudsakliga mål. Två av respondenterna talar om fem stycken toppstrategiska övergripande globala mål och visioner, men ingen av dem kan tyvärr inte återge dessa eftersom de inte kan komma till minnes av vad som faktiskt står skrivet. Dock menar den ena respondenten att HR ska verka för effektiv och bra HR-konsulting till businessen samt verka för businessens bästa. Den andra respondenten förklarar målen genom att HR ska se till att rätt resurser finns på rätt ställe, se till att det finns en ”pipeline” inom företaget och även en ”talent pipeline” så att man säkerställer att rätt människor kommer in i företaget. I övrigt menar respondenten att HR ska se till att man har nöjda kunder. En av respondenterna säger att denne inte kan säga vad ledningen eller businessen vill använda sitt HR till just nu. Upplevelsen av att det händer mycket spelar in och det saknas lokala mål, dessutom jobbar man inte med målen på daglig basis vilket också kan vara en av förklaringarna till varför det upplevs det oklart. Respondenten förstår att det kanske inte går att ha lokala mål i en allt för stor utsträckning men att de mål som faktiskt finns kan bli tydligare. En respondent pekar också på att det ofta talas om One HR, men upplevelsen av denna harmonisering saknas, därtill saknas också de gemensamma målen vilket kan vara ytterligare en förklaring till osäkerheten om vilka som är HR:s övergripande mål.

Även om flera av våra respondenter inte kan återge vilka mål HR organisationen har känner de ändå att de är involverade i dem, dock i olika stor utsträckning. En av respondenterna anser att alla medarbetare har ansvar att definiera och att följa sina mål, men menar samtidigt att det är ledningen som skall fånga de övergripande målen i businessen för att sedan kommunicera detta nedåt. Att individen själv är med och bestämmer målen upplevs inte ske i någon hög utsträckning. Oftast är målen fastställda på global nivå eller från ledningsnivå och att individen

själv kan påverka dessa uppfattas som svårt. Ytterligare en respondent beskriver målsättningen utifrån ledningsnivå och tycker att både mål och strategier känns bra även om det inte känns som att denne varit involverad i framtagningen av dem.

Alla våra respondenter är slående överens om att målen dels sätts utifrån en strategisk vision om fem år samt att det årligen sätts nya mål eller att de långsiktiga målen bryts ner till ett år. En av respondenterna reflekterar över hur de individuella målen ser ut på sikt och säger sig tro att det tidigare fanns en tydligare plan för individuell måluppfyllelse och utveckling men att mycket nu för tiden sker på årsbasis.

Något som respondenterna däremot inte är överens om är huruvida målen korrigeras eller inte. Någons första reaktion är att de aldrig ses över, i alla fall inte när det gäller den individuella målsättningen. Däremot menar en av de andra respondenterna att det är just de målen som man ser över och justerar. Respondenten menar att de individuella målen tidigare varit väldigt rigida ända fram till verksamhetsårets slut men efter införandet av ett nytt verktyg kan man kontinuerligt jobba med varje individs mål på ett bättre sätt. En annan respondent tror inte att man gör så mycket med de mätbara målen däremot tror respondenten att man kanske förändrar ett arbetssätt eller att delmålen förändras eller att det kanske sker en förändring kring ett mål. När det gäller de organisatoriska målen råder det också delade meningar med en något osäker betoning. *”Det kanske görs någon gång per år i form av strategimöte där man går igenom målen och försöker justera dem och kanske förfina dem”* eller som någon annan säger *”Organisationens övergripande mål låter man nog mer vara tror jag”* En tredje persons reflektion är *”Om jag ser till HR- strategin så kan jag inte riktigt redogöra för det nu men min känsla är nog att vi inte har ändrat något och har det ändrats något där så vet jag nog i så fall inte om det”*. En av respondenterna upplever dessutom att det senaste årets mål kom väldigt sent och att det tyvärr inte fanns någon chans till att diskutera dem vilket gjorde att det inte fanns tillfälle för att se om något behövde förändras. En av respondenterna avslutar med att säga att en översyn görs två gånger per år medan en annan respondent gärna skulle se att man tog upp de övergripande målen och justerade dem oftare.

När det gäller uppfattning ifall uppsatta mål stämmer överens med individens dagliga arbets svarar en av respondenterna tveklöst ja. En annan respondent tycker att målen delvis stämmer överens med det dagliga arbetet men menar på att målen inte alltid känns relevanta och att förutsättningarna för att följa dem inte alltid har funnits. Därav har många av målen strukits, men i och med det nya verksamhetsåret tittar man på nya mål och chansen att förändra de

gamla. En annan av respondenterna tycker att målen delvis stämmer överens med det dagliga arbetet, men menar på att målen är ganska generella och egentligen skulle passa in på vilken HR-avdelning som helst. Känslan av att jobba mer med målen så att de blir hanterbara i vardagen menar en av respondenterna skulle vara bra.

Kollektivt ansvar

Bara en av våra respondenter tycker att HR-organisationen jobbar tillsammans som ett team i mycket hög utsträckning, då fokus när det gäller HR:s egna mål ligger på just teamarbete. Respondenten menar också att man i princip alltid jobbar i team och att det på något sätt är grunden i denna HR-organisation. De andra respondenterna är inte lika eniga om teamarbetets omfattning. Någon säger att man inte jobbar tillräckligt mycket, medan någon annan menar att det nog kan vara lite fragmenterat mellan avdelningarna. Eftersom HR består av olika delar med olika roller exempelvis specialist- eller generalistfunktion menar någon att man absolut skulle kunna ta mer hjälp av varandra och jobba mer som en enhet. Respondenten återkommer till saknaden av One HR, *”vi är en helt fantastisk HR avdelning med duktiga människor men vi utnyttjar inte varandra så mycket som vi skulle kunna göra”*. Ytterligare en respondent upplever att det känns uppdelat troligtvis på grund av den geografiska placeringen. Man har inte den kontakten med alla som kanske skulle vara gynnsamt och av den anledningen kan det kännas svårt att jobba mot helheten. Dock menar respondenten att grundförutsättningarna för att det ska bli bra finns, samt att det är ett öppet klimat med ett bra driv hos alla kollegor. Känslan av att det går framåt finns även om det är i väldigt små steg. Det verkar finnas en vilja och ett driv men ibland märker en av respondenterna av att det finns någon form av re-virtänkande då gränssnitten känns oklara kring vilken chef som ska ha hand om vad. En av respondenterna avslutar med att säga att mycket ansvar givetvis ligger på individerna när det gäller teamarbete, *”någon kanske inte kan komma till oss och säga hur vi ska göra, det är upp till oss själva”*. När det gäller att arbeta gränsöverskridande kollegor emellan oavsett individuella ansvarsområden säger skiljer sig svaren ännu en gång. Någon tycker att detta sker i mycket hög utsträckning och att det skulle finnas ett naturligt intresse bland HR människor att jobba på detta sätt. Någon annan tycker att man generellt sätt jobbar alldeles för lite över gränserna samtidigt som ytterligare en respondent menar på att det troligtvis har att göra med att många nog låst fast sig i sin egen roll. En av respondenterna tycker att intresset finns för att se hela kedjan och tvärs över gränserna men av kompetensmässiga skäl kanske en del inte alltid kan se helheten utan att man mer jobbar med sin lilla del. Överlag tror respondenten att man är duktig på att se hur det hänger ihop men avslutar med att säga att det inte är lika med

att man jobbar så. Ytterligare en respondent vill jobba mer med helheten och säger att ”vi måste tänka helhet för vi är ju en helhetsorganisation, vi finns ju inte till för oss själva”.

Diskussion

I det här stycket kommer vi att föra en diskussion kring vår tredje frågeställning. Diskussionen är indelad i fem rubriker som representerar vad de agila metoderna vill fokusera på. Avslutningsvis presenterar vi en kort översikt av förslag på hur HR-organisationen ifråga kan använda sig av de agila metoderna.

Förändringsarbete

I bakgrunden tog vi hjälp av Granberg (2003) för att identifiera HR-organisationen och dess likheter med Harvardskolan. Då organisationen kännetecknas som välorganiserad med en klar struktur ser vi tydliga kopplingar mellan dessa båda. Organisationen strävar efter att vara förändringsbenägen och vill likt Harvardskolan ta tillvara på de anställdas kompetens, motivation och kapacitet. Till stor del handlar båda organisationerna om ett hänsynstagande av olika intressenter där huvudfokus ligger på nöjda kunder. Vi menar också att den klassiska HR-organisationen ofta arbetar enligt vattenfallsmodellen, vilket nödvändigtvis inte behöver vara något negativt, men den kan upplevas som en mindre flexibel metod. Vad vi förstår är organisationen av en hierarkisk struktur och i den mån det är möjligt menar agila förespråkare att en platt organisation är att föredra. Vi är medvetna om att det kanske inte är möjligt att förändra strukturen och att det i så fall skulle vara en lång och svår process, men kanske kan man vara mer flexibel gällande arbetsmetoder, målsättning och andra processer. Agila trender beskriver performance management processen enligt en ny metod där man identifierar toppresterare genom användning av talangmappar. Metoden möjliggör för en kontinuerlig och en mer utvecklingscentrerad kartläggning. Agila förespråkare talar också om en mer harmoniserad process mellan olika divisioner inom HR. Till exempel menar man på att talent acquisition teamet, det vill säga de som arbetar med inflödet av talanger, och talent management teamet, som jobbar med talanger inom organisationen, istället bör arbeta tillsammans. Detta kan vara ett sätt för organisationen att göra One HR mer framträdande. En annan typ av förändringsprocess skulle kunna vara att göra ”talent mobility” till en strategi. Idag sker mycket av den interna rörligheten i många organisationer genom att individen själv tar initiativ till byte av tjänst. Talent mobility syftar till att minska kostnaderna för extern rekrytering genom att ta tillvara på kompetensen som redan finns inom organisationen och strategiskt flytta på den (Bersin, 2011). Även om en traditionellt hierarkisk organisation inte kan eller vill förändra strukturen, kan

medarbetarna ändå använda sig av flera agila arbetsmetoder och tillvägagångssätt likt de ovan nämnda.

Kontinuerlig feedback

I analysen framgick det att feedback i största allmänhet förekommer i relativt liten utsträckning. Kanske är man så fokuserad på sitt arbete och tar för givet att alla andra också gör sitt bästa och därigenom faller detta i glömska. Vi funderar också över om aspekter såsom exempelvis befattning eller erfarenhet spelar en viktig roll i frågan, då feedback innehåller olika parametrar. Till exempel kan det vara bra att tänka på hur feedbacken framställs och om den gynnar medarbetarens karriär eller inte (Sparr & Sabine, 2008). Kanske känner man därmed inte att man har mandat att ge feedback till någon som har en högre befattning än sig själv. Vi tror att HR-organisationen delvis skulle vinna på att uppmuntra sina medarbetare till att själva ta ansvar över sin feedback. På så vis kan de också skapa en medvetenhet kring att det är en levande process där man både ger och tar. Ansvaret ligger således på alla individer, det är inte bara chefens uppgift att ge feedback till sina anställda. Feedback öppnar upp för dialog och skapar möjligheter till kompetensutveckling. Vi vill poängtera nyttan av att prata med varandra istället för om varandra när det gäller återkoppling på utfört arbete. Många gånger tror vi att man uppmärksammar en kollegas arbete inför någon annan än den det faktiskt berör.

I det agila tillvägagångssättet förespråkas kontinuerlig feedback framför utvecklingssamtal på årlig basis (Bersin, 2011). Vi syftar inte till att slopa dessa samtal helt, utan snarare till att kombinera dem med kontinuerlig återkoppling. Enligt Blomberg (2012) kan det uppstå problem med vanliga utvecklingssamtal eftersom cheferna är styrda till att följa en utstakad mall i vilken man bedömer sina medarbetare utifrån vad de har åstadkommit, oftast genom någon slags skala. Det kan tolkas som att medarbetarna drivs av extern motivation och att man måste bli bedömd för att komma vidare. Inom det agila tillvägagångssättet menar man istället på att hela teamet är ansvariga för individernas utveckling genom kortare feedbackloopar. Blomberg (2012) menar på att medarbetarsamtalen bör delas upp och hållas korta samt betonar medarbetarens eget ansvar i denna process. Vi tycker att medarbetarsamtalet fyller en viktig funktion men att HR-organisationen kan behöva se över och förtydliga för sina medarbetare vad det faktiskt innefattar. I enlighet med ovanstående resonemang kan HR-organisationen fortfarande sätta mål under mer ordnade förhållanden, men hålla dessa mål mer levande genom kontinuerlig feedback. Samtidigt kan de fundera på att skapa en mer öppen kultur för feed-

back genom att integrera feedback vid veckomötena för att lyfta hela teamets utveckling (Sparr & Sabine, 2008). På så sätt tror vi att man kan öka medvetenheten kring sig själv och andra men också kring organisationens fungerande eller icke fungerande processer och verktyg.

Mål

Till att börja med uppmärksammade vi en osäkerhet bland några av våra respondenter om vilka som är HR:s övergripande mål. Visst kunde respondenterna prata om mål men de kunde inte komma till minnes om vilka som var strategiska. Vi tror att detta kan ha att göra med det top-down flöde som finns för organisationens målsättning och att individerna inte känner sig involverade i framtagandet av dessa. Dessutom kan det ha en koppling till att man inte ser över dem, uppdaterar eller utvärderar resultatet av sitt eget arbete tillräckligt ofta (Gustavsson, 2007). Det är viktigt att alla medarbetare känner till målen och vet vad som förväntas av dem. Även om målen kommer från global nivå bör det ligga i allas intresse att förstå dem och bryta ner dem. Vi föreslår att varje enhet bearbetar de övergripande målen men vill ändå betona vikten av att inte planera alltför långt in i framtiden. Det är viktigt att upprätta visioner men de agila tillvägagångssätten syftar ändå till att organisationen ska kunna ändra riktning om omständigheterna kräver det (Whitworth, Kimsey-House, Kimsey-House, & Sandahl, 2007). Ifall omvärlden är i ständig förändring, varför ska då målen vara konstanta? När enheterna har bearbetat målen är det viktigt att de på kontinuerlig basis ser över dem för att säkerställa att de fortfarande stämmer överens med det faktiska arbetet och om så inte är fallet, justera dem (Bersin, 2011). Lika viktigt är det att varje individ själv funderar över vilka mål man vill arbeta mot och själv bidrar till enhetens framgång. Vid veckomöten kan man teamvis lyfta fram individernas prioriteringar för den kommande veckan och belysa eventuella hinder som kan stå i vägen för att genomföra dessa. Arbetet kan bli mer effektivt om man varje dag eller vecka har gjort klart för sig exakt vad man vill åstadkomma och efteråt reflektera över hur det gick (Björkholm & Brattberg, 2010). Om medarbetarna finner mönster i att de sällan hinner med de prioriteringar som de själva har satt upp, bör de fråga sig själva vad orsaken till detta kan vara. Har jag för höga krav på mig själv? Har andra för höga krav på mig? Har jag för hög arbetsbelastning? Är jag ineffektiv i mitt arbetssätt? Prioriterar jag fel? Att komma underfund med problematiken bakom detta tror vi kan vara en viktig framgångsfaktor. Att arbeta med målsättning och prioriteringar på detta sätt kan vid första anblick uppfattas som tidskrävande och onödigt. Det bör dock vägas mot den tid det kan ta att inte bli klar eller upplevelsen av frustration som kan infinna sig av att inte veta vad som ligger bakom problemet. Det är viktigt

att tänka på att det medarbetarna gör idag påverkar organisationens utveckling i det långa perspektivet. Björkholm och Brattberg (2010) bekräftar vårt resonemang då de menar att effektiviteten minskar och kvaliteten blir sämre om medarbetarna inte tar sig tid till att reflektera över och förbättra arbetet, eller att de inte får vara med och påverka mål som måste uppnås.

Idéfabrik

Agila förespråkare menar på att medarbetarundersökningar kanske inte längre uppfyller den funktion de en gång gjorde och att det upplevs som föråldrat (Bersin, 2011). I den här organisationen, liksom många andra, genomförs medarbetarundersökningar en gång per år vilket vi tror skulle kunna utvecklas. Inom HR arbetar de idag med ett forum där medarbetarna kan skicka in förslag på förbättringsåtgärder. Detta anser vi är en god grund men skulle kunna utvecklas och inte bara omfatta HR, utan organisationen som helhet. Vi skulle dessutom vilja ta det ett steg längre och föreslå ett forum där man ges möjlighet att dagligen ventilerar åsikter och tankar. Ett forum som skulle kunna vara uppbyggt enligt de aspekter som ingår i medarbetarundersökningen, en så kallad idéfabrik. Man kan likna det vid ett chattforum där alla har möjlighet att interagera vid aktuella frågor. Vi tycker att det känns omodernt och ineffektivt att utvärdera något som händer för flera månader sedan, dessutom lever vi i en tid där vi dagligen använder sociala medier som kanaler för att få ut våra åsikter. Detta gör vi när aktuella ämnen är som hetast. Av den anledningen vill vi understryka hur viktigt det är att fånga upp tankar och åsikter från organisationen när de är på tapeten. Genom ett chattforum tror vi att HR kan sammanställa vilka frågor som har varit de mest omdiskuterade i idéfabriken och på så sätt identifiera vad som anses viktigast. Utifrån det resultatet blir uppgiften sedan att ta fram en handlingsplan över vad som behöver förändras eller förbättras. Ett problem med ett chattforum skulle visserligen kunna vara att man inte kan bryta ner resultatet på avdelningsnivå. Vi ser dock möjligheter till att varje avdelning skulle kunna ha sin egen kanal och att det snarare är en kostnad- eller programvaruutvecklingsfråga. Även om de agila metoderna poängterar vikten av transparens (Björkholm & Brattberg, 2010) bör det finnas en möjlighet för medarbetarna att behålla sin anonymitet i detta forum. Vi är medvetna om det faktum att det kan finnas medarbetare som inte vill delta i diskussioner, liksom det finns medarbetare som inte svarar på medarbetarundersökningar. Det är troligtvis dock ett problem som kommer att kvarstå oavsett vilken metod man använder.

Kommunikation och roller

I vår analys framkom det att medarbetarna, främst på grund av geografiska avstånd, kommunicerar med varandra genom live-meetings i relativt hög utsträckning och vi förstod det som att fysiska möten uppskattas mer. Att genomföra live-meetings kanske inte är det bästa tillvägagångssättet om man vill få igång interaktiva och dynamiska diskussioner. Vid frågor som kräver djupare diskussioner bör istället fysiska möten prioriteras (Björkholm & Brattberg, 2010). Samspelet och utbytet för diskussioner som ska leda till ett betydelsefullt resultat skulle te sig bättre i ett forum där alla ser varandra och där man direkt kan få återkoppling på någons reaktion eller tankar. Det skapar också bättre förutsättningar för att reda ut tolkningar eller ifrågasätta någon annans kommentarer (Gustavsson, 2007).

Med tanke på de geografiska avstånden saknas ett harmoniserat HR. Detta tror vi skulle kunna åtgärdas genom att börja arbeta med scrum som kräver att alla är mer aktiva i teamarbetet. Scrum kan ofta uppfattas som ett redskap som kräver fysisk närvaro av samtliga deltagare, men här vill vi uppmärksamma distribuerat scrum som är en vidareutveckling av grundmetoden. I distribuerat scrum sitter delar av teamet på en annan geografisk plats än produktägaren och övriga team, men jobbar ändå enligt samma product backlog och övergripande mål. Genom att alla är involverade i samma product backlog och vet vad som förväntas av sig själv och andra skapar man bättre förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig behövda. Istället för dagliga fysiska möten sammanträder man exempelvis via telefon eller videokonferens med jämna mellanrum. Distribuerat scrum kan uppfattas som aningen svårare och kräver medarbetare med god kunskap om hur man använder scrum samt ställer högre krav på kommunikationsfärdigheter (Björkholm & Brattberg, 2010). Svårigheterna kan vändas till styrkor då alla måste anstränga sig för att få det att fungera. För att införa distribuerat scrum är det viktigt att alla medarbetare känner varandra för att samarbetet ska fungera optimalt. Om scrum används på rätt sätt kan teamen självorganisera sig trots att de sitter på olika platser och på så vis uppnå samma grad av produktivitet som om de hade suttit tillsammans (Björkholm & Brattberg). Genom distribuerat scrum skulle den harmonisering som flera saknar kunna bli mer framträdande.

Översikt

Nedan följer en kort sammanfattning av hur HR-organisationen kan använda sig av agila metoder.

- Arbeta med talangmappar
- Harmoniserade processer mellan olika divisioner

- Använda ”Talent mobility” som en strategi
- Kontinuerlig feedback
- Scrum
- Se över mål med jämna mellanrum och uppdatera om det behövs
- Chattforum som en vidareutveckling av medarbetarundersökningen

Metoddiskussion

Valet av en kvalitativ intervjustudie kom genom vårt intresse av att få en djupare förståelse för ämnet och att låta respondenterna tala fritt utifrån våra frågor. I efterhand är vi nöjda över vårt val. Dels känner vi att det passade för vårt syfte och dels är det en metod vi känner oss bekväma med sedan arbetet med vårt tillämpningsarbete. Vi anser därför att vi har bättre kunskaper i den här metoden jämfört med det kvantitativa tillvägagångssättet.

Vi är själva uppmärksammade på och förstår att vår trovärdighet kan påverkas av hur vårt urval gick till samt antalet medverkande respondenter. Att vi tog hjälp av en kontaktperson som valde ut potentiella respondenter kan ha medfört eventuella risker då vår denne medvetet eller omedvetet kan ha styrt urvalet genom att föreslå ”intressanta” personer eller personer som av andra anledningar anses vara extra kunniga, har starka åsikter eller liknande (Trost, 2010). Med hjälp av vår kontaktperson säkerställde vi att vi fick tag på aktuella respondenter. Vår intention var hela tiden att hålla sex stycken intervjuer, att det blev ett bortfall på två stycken är något vi som forskare inte kan råda över och får ha med i beräkningen. Vi anser att vi fick ut tillräckligt med material ändå för att kunna bilda oss en uppfattning om organisationen.

Vi valde att avvakta med att boka in intervjuerna tills vi var klara med intervjumaterialet, detta för att säkerställa ett fullvärdigt och användbart material. Med facit i hand hade vi dock kunnat disponera vår tid bättre och planerat in dem redan i förstadiet, vilket skulle kunna ha resulterat i att alla våra respondenter hade haft tid att avsätta för oss under önskad vecka.

Då en av oss själv arbetar i organisationen kan det ha inneburit att respondenternas svar påverkades av detta samt att vår analys eventuellt kan ha påverkats av dennes personliga erfarenheter. Detta är dock något som vi har haft i åtanke genomgående under arbetets gång och vi har båda två försökt att förhålla oss opartiska i detta sammanhang. Eventuellt kan respondenterna ha hållit inne med åsikter på grund av aspekter som tillit eller förtroende, men så skulle lika gärna vara fallet oavsett om vi hade en koppling till organisationen eller inte.

Anledningen till att vi valde att göra telefonintervjuer var främst på grund av det geografiska avståndet mellan oss och våra respondenter. Vi blev varse om vissa svårigheter metoden medför, bland annat kunde det stundtals vara svårt att höra vad respondenten sade när vi inte kunde läsa av varken kroppsspråk eller ansiktsuttryck, problem som även Frey och Mertens Oishi (1995) uppmärksammar. Vi märkte också att respondenterna hade svårt att komma ihåg vissa frågor som var av längre karaktär varför det är viktigt att frågorna hålls korta och enkla (Lavrakas, 1995), något som vi kanske kunde ha tagit till oss bättre när vi utformade frågorna. Vi hade också med fördel kunnat skicka ut intervjufrågorna i förväg så att respondenterna hade kunnat följa med i frågorna enklare under intervjuerna. Samtidigt var det också svårt att veta huruvida respondenten hade talat klart eller inte när vi trodde att vi kunde gå vidare till nästa fråga.

Slutsatser och reflektion

Studiens syfte var att utgå från det agila synsättet för att identifiera arbetsmetoderna hos en specifik HR-funktion. Då vi har förstått att många HR-organisationer ofta uppfattas som formella och kontrollerande ville vi ta reda på mer om vad agila synsätt innebär utifrån ett HR perspektiv, där smidighet och flexibilitet bland annat står i centrum. Den kunskapsutveckling vi erhållit genom bearbetningen av agila metoder har lett till att vi fått en större och djupare förståelse om vad det agila innebär. Initialt valde vi att bringa klarhet i hur klassiska organisationer är uppbyggda för att sedan ta reda på mer om hur de agila strategierna uppkommit och hur de används idag. Teorin hävdar att agila metoder bland annat förespråkar en platt organisation där medarbetarna uppdaterar sina och teamets mål regelbundet samt utvärderar resultat ofta. Man uppmanar till kontinuerlig och social uppskattning samtidigt som det ska finnas öppna forum för engagemang. I vår analys har det visat sig att organisationen bedrivs på ett resultatrikt sätt men att det finns potential till att göra det ännu mer framgångsrikt. Vi har identifierat en hierarkisk struktur där top-down flöde sker i relativt hög utsträckning. Man genomför medarbetarundersökningar en gång per år, likaså medarbetarsamtal sker förhållandevis sällan. Vi ser fler skillnader än likheter mellan HR-organisationen och det agila tillvägagångssättet. Organisationens mål är att vara förändringsbenägen vilket är helt i linje med det agila. Man jobbar här med att anordna workshops vid större beslut och använder sig av verktyget Change Control Request vid förändringsförslag. Vi anser att detta är en bra början men vi tycker samtidigt att medarbetarna kan fundera på vad som kan göras ytterligare, exempelvis arbeta mer aktivt med feedback och att involvera alla i HR:s målsättning. Vi ser vårt

resultat som en källa till inspiration snarare än en ett pekfinger på hur det ”borde vara”, vi hoppas också att HR-organisationen på något sätt kan dra nytta av vår undersökning.

Förslag på fortsatt forskning

Vår studie förutsatte inte att HR-organisationen ifråga arbetade utifrån de agila metoderna, men när vi hade tagit reda på hur de idag arbetar ville vi sedan jämföra det med det agila. Här skulle man vid fortsatt forskning kunna söka upp en organisation som istället uttalat arbetar med agila metoder för att undersöka hur man upplever effektivitet och dynamik idag jämfört med tiden innan man började arbeta med agila metoder. Ytterligare ett förslag är att undersöka chefers respektive medarbetares upplevelser av de agila metoderna.

Litteraturförteckning

Bersin, J. (den 17 09 2011). *The Agile Model comes to Management, Learning and Human Resources*. Hämtat från Bersin & Associates: <http://www.bersin.com/blog/post/The-Agile-Model-comes-to-Management2c-Learning2c-and-Human-Resources.aspx> den 16 10 2012.

Björkholm, T., & Brattberg, H. (2010). *Prioritera, Fokusera, Leverera*. Vulkan förlag.

Blomberg, C. (den 26 03 2012). *HR-bloggen. Nya organisationsformer kräver nya HR-processer*: <http://www.hrbloggen.se/2012/03/nya-organisationsformer-nya-hr-processer.html> den 04 10 2012.

Frey, J. H. & Mertens Oishi, S. (1995). *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.

Globeforce. (2012). *Talent Maps*. Hämtat från globeforce.com: http://globeforce.com/talent_maps den 16 10 2012.

Granberg, O. (2003). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Otto Granberg och Bokförlaget Natur & Kultur.

Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Otto Granberg och Bokförlaget Natur & Kultur.

Gustavsson, T. (2007). *AGILE - konsten att slutföra projekt*. Falun: TUK Förlag AB.

Helio, C., D. Putnik G., Shah, V. (2012). "A review of agile and lean manufacturing as issues in selected international and national research and development programs and roadmaps", *The Learning Organization*, Vol. 19 Iss: 3 pp. 267 – 289.

Jaffee, D. (2001). *Organization theory: tension and change*. McGraw-Hill, New York.

Johansson, K. och Wiljén, B. (2012). *Agil kravhantering - Beställarens ansvar* (Examensarbete), Högskolan i Borås.

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

Larsson, M. och Lindholm, N. (2009). *Den agila utvecklingen – En studie baserad på den agila metodikens utformning i praktiken* (Examensarbete). Malmö Högskola.

Lavrakas, P. J. (1993). *Telephone Survey Methods – Sampling, Selection, and Supervision*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). - *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Sparr, J. L & Sabine, S (2008). *Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness*, European Journal of Work and Organizational Psychology.

Stober, T., & Hansmann, U. (2010). *Agile software development*. Berlin , Heidelberg: Springer-Verlag.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet. (2012). *Forskningsetiska principer*. Hämtat från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2007). *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life, Second Edition*. Mountain ViewCA: Davies-Black.

Ödman, P-J. (2003). *Hermeneutik och forskningspraktik. Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga

Intervjufrågor

Allmänt

1. Kan du beskriva vad du tänker på när du tänker på din HR-organisation?

Det agila manifestet

2. Tycker du att HR-organisationen bedrivs på ett framgångsrikt sätt? ja/nej= utveckla svar
3. På vilket sätt prioriterar du olika arbetsuppgifter?
4. På vilket sätt synliggör HR-organisationen uppkomna hinder?
5. Hur ofta får du feedback på ditt arbete?
6. Hur ofta ger du feedback till dina medarbetare på deras utförda arbete?
7. I vilken utsträckning anser du att HR välkomnar förändringar?
8. Händer det med jämna mellanrum att medarbetarna i HR- organisationen reflekterar över hur arbetet kan bli mer effektivt och justerar beteendet därefter?
9. Om ja- hur ofta händer det?
10. Om nej – hur tror du det skulle fungera?
11. På vilket sätt kommunicerar du oftast med dina kollegor?
12. Hur ofta genomförs medarbetarsamtal?
13. På vilket sätt arbetar man med medarbetarundersökningar? Hur ofta?

Roller - Kännetecknen hos en agil projektgrupp

Självstyre

14. På vilket sätt fördelar man ansvars och befogenhetsområden till respektive medarbetare inom HR?

Tydliga mål

15. Vad har HR för mål?
16. I vilken utsträckning är medarbetarna själva involverade i de mål HR- organisationen har?
17. Hur långt fram i tiden sätts målen?
18. I vilken utsträckning ser man över målen och justerar dem om det behövs?
19. Känner du att uppsatta mål stämmer överens med hur verkligheten ser ut i ditt dagliga arbete?

Kollektivt ansvar/delaktighet

20. I vilken utsträckning arbetar HR tillsammans som ett team för att nå uppsatta mål?
21. I vilken utsträckning anser du att man jobbar gränsöverskridande kollegor emellan oavsett individuella ansvarsområden?

Finns det något du vill tillägga som vi inte frågat om gällande HR organisationen?