

Cirkulære Organisationer

En Grounded Theory-undersøgelse af Nets' agile transformation

Udarbejdet af

Jeppe Nielsen Søndberg 20141611

Kasper Sternberg Jensen 20180392

Mohammed Hassan Zidan 20150924

10. semester specialeafhandling

vejledt af

Lars Birch Andreassen



AALBORG UNIVERSITET

IT, Læring og Organisatorisk Omstilling

Aalborg Universitetet

1. juni 2020

Afhandlingen har et omfang på

306.824 anslag, svarende til 127,8 normalsider

Circular Organisations

A look into Nets' Agile Transformation

Jeppe Nielsen Søndberg, Kasper Sternberg and Mohammed Zidan

Abstract

This dissertation is based on the Grounded Theory method, as developed by Barney Glaser and Anselm Strauss in the 1960s. The subject of our research is the Danish company Nets and its organizational transformation from one agile framework NEA (Nets Enterprise Agile) to another agile framework, SAFe (Scaled Agile for Enterprises).

In this paper we take a closer look at both the “agile mindset” as well as compare NEA and SAFe. In our findings, we point to some of these differences as being a difference in organization across management levels. While NEA is performing well at team level, one of our conclusions is that SAFe may prove to be comparatively better consolidated at the managerial and enterprise level of the organization. Like Nets, SAFe has its roots in the software developing industry, but today implementation of SAFe has spread to other industries as well. In our research, based upon and developed from our empirical data, we analyze and conceptualize the term “circular organization” based on three underlying concepts: “Enterprise agile”, “Transformation” and “Culture”. Our examination of these three concepts exposes a commonality between them, warranting the feasibility of achieving the desired state of continuous development, alignment, and communication. According to this paper, what keeps these three factors in check and moving towards the future is an issue of regular meetings at an interval, feedback loops, and transparency within and across teams in the organization.

Forord

Dette speciale er udarbejdet af Kasper Sternberg Jensen, Mohammed Hassan Zidan og Jeppe Nielsen Søndberg, der alle tre er kandidatstuderende på Aalborg Universitet, nærmere bestemt på linjen *IT, Læring og Organisatorisk Omstilling (ILOO)*. Først skal der rettes en varm tak til vores vejleder Lars Birch Andreassen, som altid er god til at give input, når vi står over for ny viden, og nye vinkler. Vores felt indenfor det agile har det med at bidrage med en række af ”wicked problems”, hvorfor rollen som vejleder bestemt ikke er nem. Og for det vil vi gerne sige tak. Derudover skal selvfølgelig rettes en varm tak mod Nets og Noreens team. Foruden deres åbne arme og ærlige tilgang havde dette speciale slet ikke kunne lade sig gøre. Når vi kalder det ”Noreens team”, er det selvfølgelig i kraft af, at hun har været vores indgangsvinkel til Nets, da hun er Mohammeds forlovede. Udover ovennævnte skal også nævnes Henrik og Pia fra Agil Procesforbedring, som af flere omgange har stillet op til mini-seminarer og workshops online, for at give deres besyv med på nogle af de problemstillinger, som vi mente at have fundet frem til undervejs. De har foruden hjulpet med at sætte os i kontakt med specialister inden for det agile fagfelt, der har udfordret nogle af vores synspunkter. Ligeledes tak til Lene Søndberg (Ph.D.), der har været en hjørnesten i vores indførelse i feltet omkring Grounded Theory, både hvad angår litteratur og personlige anekdoter fra hendes oplevelser med Barney Glaser, der som opgaven vil vise, er ophavsmand til den udgave af GT, som vi har valgt at anvende i undersøgelsen. Og sluttelig tak til Anette Dahl fra C3 Consulting.dk, der var så sød og åben, at hun hjalp os ved at sende os relevant materiale og gav os input på litteratur. Det var en kæmpe hjælp, Anette, og som du kan se, noget vi kunne anvende direkte i specialet.

Indhold

1	Introduktion	1
1.1	Begrebsafklaring	2
1.2	Indledning	2
1.3	Problemformulering	4
1.4	Rammer og forudsætninger	5
1.5	Læsevejledning	7
2	Grounded Theory	9
2.1	Hvad er GT?	10
2.2	Grounded Theory - et videnskabshistorisk blik	11
2.3	Vores valg af GT-metode	20
2.4	Videnskabsteoretiske overvejelser	24
2.5	Fremgangsmåden for Klassisk Grounded Theory	33
2.6	Vores kritiske blik på metoden	44
3	Research design	48
3.1	Indledende overvejelser	49
3.2	Teknisk fremgangsmåde for transskribering og kodning	51
3.3	Interview 1-3	52
3.4	Beskrivelse af foreløbige kernekategorier	57
3.5	Interview 4 - Agil Coach	58
3.6	Interview 5-7	63
3.7	C3 Consulting - indspark fra virkeligheden	65
3.8	Endelig afklaring og afgrænsning af emne	68
3.9	Delkonklusion - CGT	72
3.10	Problemformulering	72
4	Konceptbehandling	74
4.1	Behandling af koncept 1: Enterprise agility	75
4.2	Behandling af koncept 2: Transformationen	108
4.3	Behandling af koncept 3: Kulturmødet	129

5 Afrunding	167
5.1 Delkonklusion – de tre koncepter	168
5.2 Konklusion: Kernekoncept - Den cirkulære organisation	171
5.3 Perspektivering	172

Figurer

2.1	Grounded Theory model	12
2.2	Deduktion	14
2.3	Induktion	15
2.4	Abduktion	16
2.5	GT Introduktion	17
2.6	Konstruktivistisk GT-model	19
2.7	Grounded Theory stamtræ	21
2.8	Portræt af Charles Sanders Peirce	26
2.9	Fordeling af koder over kategorier	34
2.10	Constant Comparison	36
2.11	GT koding process	38
2.12	Theory Creation	42
2.13	Niveauer af abstraktion i CGT	46
3.1	Første oversigt over data	50
3.2	Skærbillede af kodningsproces	52
3.3	Skærbillede af koder efter første interviewdag	54
3.4	Farveinddelt oversigt af koder	55
3.5	Første visualisering af data	56
3.6	Første visualisering af vores grundlæggende koncept	58
3.7	Anden visualisering af data	60
3.8	Stickynotes 1	62
3.9	Oversigt over koder i Nvivo	63
3.10	Stickynotes 2	67
3.11	Oversigt over koder i Nvivo 2	68
4.1	De tre overordnede projekt processer	78
4.2	Vandfaldsmodellen	79
4.3	Iterativ proces	81
4.4	Det agile manifest	85

4.5	Autopoietisk system	93
4.6	Fra det agile mindset til agile praktikker	99
4.7	NEA og SAFes arbejdsartefakter	100
4.8	NEA's prioriteringsmekanisme	101
4.9	Lewins isterninge-model	110
4.10	Skaleret PDCA	120
4.11	8-trinsmodel mappet til SAFe's roadmap	122
4.12	Kulturkoder	130
4.13	4R template	136
4.14	4R Danmark	139
4.15	Power distance	145
4.16	Individualism vs. Collectivism	147
4.17	Uncertainty avoidance vs. individualism	149
4.18	Masculinity vs. uncertainty avoidance	150
4.19	Hofstede vs. 4R	152
4.20	4R Indien	154
4.21	Kulturel intelligens	159
4.22	Agil 4R model	161

Tabeller

3.1	Oversigt over de tre første interviews	53
3.2	Oversigt over interview 5-7	64
4.1	Navngivning af arbejdsartefakter i NEA og SAFe	100

1

Introduktion

1.1	Begrebsafklaring	2
1.2	Indledning	2
1.3	Problemformulering	4
1.4	Rammer og forudsætninger	5
1.5	Læsevejledning	7

1.1 Begrebsafklaring

Nets – Når vi i opgaven skriver ”Nets”, referer vi konsekvent til det specifikke team, vi har undersøgt, medmindre vi eksplicit gør opmærksom på andet.

Det agile – Det agile er traditionelt set en måde at tænke om softwareudvikling, som beskrevet med det agile manifest.

Agilt mindset – De tanker der ligger bag det agile og det agile manifest, bliver ofte beskrevet som det agile mindset.

Scrum – Scrum er et agilt rammeværk, som især beskriver ceremonier på team-niveau.

Team-niveau – Team-niveau referer til de personer i en organisation, der ikke har personaleansvar, og sidder i et team, for eksempel agile scrum-teams.

Enterprise-niveau – Når vi taler om enterprise-niveau i denne afhandling, skyldes det, at det agile har været afgrænset til IT-afdelinger og udviklingsteams. Nu er det agile begyndt at blive relevant for resten af organisationen, og deres styringsmekanismer, så med enterprise-niveau menes organisationen som helhed.

Cirkulær tankegang – Den cirkulære tankegang vil blive udfoldet løbende i afhandlingen, men er kort sagt en central del af det agile mindset, der igen er et opgør med et mekanisk og lineært organisationssyn.

1.2 Indledning

Dette speciale tager udgangspunkt i en Grounded Theory-undersøgelse af Nets, og handler om den agile transformationsrejse de skal på, og i nogle aspekter allerede er i gang med. Nets er en større tech-virksomhed, som blandt andet leverer betalingsløsninger til forretninger, og i takt med at Nets opkøber flere virksomheder i udlandet og derved vokser eksponentielt, er der behov for nye måder at arbejde på, på tværs af organisationen.

Dette vokseværk har medført at Nets har behov for en større transformation i den måde de arbejder på i dag, hvor det er besluttet af ledelsen, at organisationen skal erstatte deres allerede eksisterende softwareudviklingsrammeverk "Nets Enterprise Agile" (NEA) med et nyt rammeverk; "Scaled Agile Framework Enterprise" (SAFe). "NEA" var oprindeligt udviklet af konsulentvirksomheden Endava og tilpasset til Nets, som et agilt rammeverk. Det sagt, er det vores opfattelse at Nets ikke er lykkedes helt med at blive agile på enterprise-niveau endnu, selvom de anvender "NEA". Grundlaget for hvorfor beslutningen nu falder på SAFe er desuden, at dette rammeverk er internationalt anerkendt, og at man vil skabe et fælles sprog i hele Nets for hvordan softwareudviklingen skal håndteres. Denne transformation til SAFe udgør således det fænomen, som er vores genstandsfelt for undersøgelsen, som vi vil analysere gennem vores anvendelse af Grounded Theory (GT), der således former vores fokus i afhandlingen.

Specialet tager sit afsæt i Nets organisatoriske transformation til SAFe, og skyldes blandt andet, at omgivelserne rundt om organisationen lægger et pres på dem, for at agere på nye måder.

Den stigende globalisering og udbredelsen af ny teknologi medfører, at forandring sker i et accelererende tempo, hvor fremtiden er svær at planlægge. Denne omskiftelige foranderlighed kendetegnes i vores speciale ved forkortelsen "VUCA-verden", der står for; "Volatile, Uncertain, Complex og Ambiguous".

SAFe er et muligt svar på, hvordan organisationer skal forholde sig til sådan en verden, hvor de agile metoder og tanker udfordrer de dominerende metoder og strukturer i organisationer. Det agile bliver således en løsning, til at kunne handle hensigtsmæssigt, i de spændingsfelter en VUCA-verden bringer med sig, og dermed også en forudsætning for at forblive relevant i fremtiden. Det er her, interessen for det agile og transformationen til SAFe er opstået i studiegruppen.

SAFe er et agilt rammeverk, som bygger på en række agile principper, værdier og tanker, som er det, vi gerne vil undersøge. Derudover er SAFe en del af en større bevægelse, der tager afstand fra den traditionelle tilgang til at styre IT-projekter til en mere dynamisk

tilgang, som har en stor berøringsflade i mange dele af en organisation.

I arbejdet og ønsket mod at blive (mere) agile som organisation ligger der en større forandringsproces af arbejdsområdet og arbejdsmetoderne men i særdeles også af selve kulturen i organisationen. Et eksempel på dette kunne være decentraliseringen af beslutninger, der er et opgør med den magtfordeling, der findes i mange organisationer i dag - Netop for at gøre op med måden IT-projekter styres på.

Derfor vælger vi i dette speciale at se nærmere på, hvordan der grundlæggende kan ændres på parametre i eksisterende rammeværk såsom for eksempel magt og prioriteringsfordeling i en organisation.

Vi har observeret en særlig udfordring hos Nets, som ses i deres organisationsstruktur, hvor mødet mellem medarbejdere i forskellige afdelinger og fra to forskellige lande og kulturer (hhv. Danmark og Indien) fortsat volder kvaler. Der er derfor en særlig interesse og et behov for at se på kulturen eksplicit og danne paralleller til det agile, som vil kunne benyttes som et værktøj til det fremadrettet samarbejde mellem Nets danske medarbejder og den indiske leverandørers medarbejder, LTI.

1.3 Problemformulering

Med udgangspunkt i en GT-undersøgelse, og med en baggrund, der fortæller historien om, hvordan Nets vokser: **Hvordan kan centrale elementer og forståelser i Nets ændres ift. deres transformation fra agilitet på primært team-niveau (scrum) til en mere enterprise-skaleret udgave af et agilt rammeværk?**

- og hvordan kan dette skifte beskrives og uddybes, så det kan anvendes i Nets konkrete kontekst, såvel som i andre organisationer, der skal adoptere SAFe, og hvordan kan teori og ekspertviden inddrages til at give lignende organisationer redskaber, der kan støtte dem i deres transformationsrejse?

1.4 Rammer og forudsætninger

Studieordningen

Først og fremmest henviser vi til Studieordningens læringsmål for uddannelsen: cand. It – It, læring og organisatorisk omstilling. Her tænker vi særligt på § 16 og følgende seks punkter:

Viden om

1. IT-begreber og teknologiforståelser
2. IT og organisatorisk læring
3. Kommunikation, læring og organisatorisk omstilling.

For at kunne forstå indholdet af de interviews, og endda udføre dem, har vi i kraft af vores uddannelse og i arbejdet med de projekter, vi har lavet sammen, dannet grobund for at forstå og beskrive den kontekst, Nets står i, i dette speciale. Transformationsrejsen mod SAFe og det agile på alle niveauer i organisationen forudsætter dette, ligesom det at forholde sig til kulturmødet i denne rejse mellem blandt andet Danmark og Indien giver det hele et globalt perspektiv.

Valget af vores metode, der både skal kunne afdække problemet på akademisk vis, og som vi skal evne at inddrage den relevante teori, fører os således til følgende, ligeledes fra studieordningen:

Færdigheder i

4. På et videnskabeligt grundlag reflektere over og anvende uddannelsens fagområders viden samt kunne identificere relevante problemstillinger, som kan gøres til genstand for videnskabelig behandling
5. Foretage velunderbyggede vurderinger og kvalificerede valg blandt fagområdernes teorier, metoder og redskaber samt designe videnskabeligt underbyggede analyse- og løsningsmodeller relateret til private og offentlige organisationers anvendelse af it.

I vores metode og analyse fremmer vi dermed også processen for at opdyrke vores

Kompetencer til

6. Iværksætte analytiske og praktiske tilgange til it-integrerede lærings- og omstillingsprocesser, som er tilpasset og udviklet i forhold til den givne situation og proces og som samtidig overholder gængse videnskabelige principper.

Derudover er opgaven normeret til mellem 100 og 130 sider á 2,400 anslag (maksimum 312.000 anslag).

1.4.1 Studiegruppens individuelle kompetencer

Sekundært finder vi det relevant kort at præsentere gruppens medlemmer for at belyse deres baggrund en anelse, inden vi kaster os ud i den kvalitative undersøgelse.

Kasper Sternberg har sideløbende med sine studier de seneste i 3½ år arbejdet med PFA's agile transformation, hvorfra han har fået sin interesse for en dybere forståelse af mekanikkerne og tankerne bag rammeværket SAFe.

Mohammed Zidan er bachelor i HA, international business og har blandt andet arbejdet som it-konsulent indenfor digitale implementeringer af LMS og robot-automatiseringsløsninger.

Jeppe Nielsen Søndberg er folkeskolelærer med speciale i dansk/engelsk til udskolingen, tidligere selvstændig og nuværende basketballtræner. Jeppe's fokus ligger på samspillet mellem mennesket og IT, og formidlingen af indhold på tværs af kompetencegrupper.

1.4.2 Vores netværk

Derudover bruger vi vores netværk i løbet af undersøgelsen. Dels har vi kontakt til "Agil Procesforbedring", der er en konsulentvirksomhed, der specialiserer sig i at guide og udvikle større organisationer i deres transformationer mod SAFe, og dels har vi brugt Lene Søndberg (Ph.D.), en dansk kapacitet indenfor Grounded Theory og med 40 års erfaring indenfor integration i Danmark, som en støtte og hjælp både i behandlingen af metoden, men også omkring konceptet "Kulturmøde", som vi præsenterer senere i opgaven. Hun

har deltaget ved flere workshops med Barney Glaser i starten af 00'erne, blandt andet i New York og London ifm. sin Ph.D. At vi således har kunnet få sparring på både metode og analyse i vores arbejde er selvfølgelig en inspirationskilde, vi har udnyttet, men også noget, som vi synes, vi vil rapportere om her.

1.4.3 Corona

Udbruddet af Coronavirus har betydet, at vi har siddet hjemmefra og samarbejdet, især ved de senere skridt af opgaveskrivningen. Men derudover var vi forholdsvis tidligt ude; så selvom vi blev forhindret i at kunne observere i praksis, føler vi, at der var relativ høj sandsynlighed for, at det studie, vi endte med, og det studie vi gerne ville gennemføre, stemte nogenlunde overens.

1.5 Læsevejledning

Dette speciale falder i fem dele

1. I første kapitel finder du vores introduktion, rammer for specialet og vores problemformulering, se kapitel 1 "Introduktion".
2. I andet kapitel undersøger vi først Grounded Theory for at beslutte, hvilken metodologisk retning, vi skal forfølge. GT-metoden er kendetegnet ved at være videreudviklet i efterhånden en halv snes variationer; Det ligger os derfor meget på sinde at træffe et velovervejet valg, der komplementerer vores undersøgelse. Følgelig vil vi derfra udlægge den valgte metode i sin helhed for at skabe tydelighed i vores valg af fremgangsmåde, se kapitel 2 "Grounded Theory".
3. I tredje kapitel opgaven fremstår således vores research design, hvor vi gennemgår vores konkrete valg, og generelt fremlægger vores undersøgelse, som den skred frem via interviews og adskillige runders kodning. Qua vores CGT-metode kommer vi således til sidst op med tre koncepter, der hver især udgør en del af vores Grounded Theory. Disse koncepter vil vi behandle i resten af specialet, ligesom vi vil begrunde udviklingen af den problemformulering, vi præsenterede her ovenfor, se kapitel 3 "Research design".

4. Dette fører os til specialets fjerde kapitel, hvor vi via relevant teori samt en lang række eksempler og citater fra vores empiri vil redegøre for undersøgelsens tre koncepter og deres teoretiske ståsted. Det fører os igennem adskillige diskussioner omhandlende transformationer, det agile, samt kulturbegrebet, der i sidste ende munder ud i specialets fjerde kapitel, se kapitel 4 “Konceptbehandling”.
5. Det femte kapitel er således kulminationen på vores Grounded Theory, hvor vi præsenterer vores kernekoncept, der her formuleres til en sammenhængende teori, der kombinerer specialets tre koncepter til et samlet koncept, der dermed danner fundamentet for vores opsummerende konklusion og perspektivering, se kapitel 5 “Afrunding”.

2

Grounded Theory

2.1	Hvad er GT?	10
2.2	Grounded Theory - et videnskabshistorisk blik	11
2.3	Vores valg af GT-metode	20
2.4	Videnskabsteoretiske overvejelser	24
2.5	Fremgangsmåden for Klassisk Grounded Theory	33
2.6	Vores kritiske blik på metoden	44

2.1 Hvad er GT?

At vi har valgt at bruge Grounded Theory i vores speciale, skyldes to primære faktorer. For det første vidste vi, at vi skulle ud og undersøge en virksomhed, som vi ikke kendte på forhånd; og da GT er en induktiv metode, se afsnit 2.2.2 “Alt er data”, på side 12, ville det således være en måde at gribe dette an på. For det andet ville vi foretrække en velbeskrevet metode, som er let og gå til og anvendelig i praksis. Derudover havde vi som tidligere skrevet også adgang til en ekspert i metoden, hvilket for os betød, at valget var truffet.

Men man skal ikke undersøge Grounded Theory ret meget, førend man opdager, at der er adskillige versioner derude. Og hvis man nærstuderer dem lidt, er det ikke fuldstændigt strømlinet, hvilket paradigme, der kobles på hvilken version af metoden. Men for hvert paradigme er der ligeledes særtrin, der adskiller den ene GT fra den anden, hvorfor vi finder det naturligt at forsøge at udlægge præcis hvilke valg, vi har truffet i processen, og dermed hvilken GT, vi har anvendt – og ligeledes hvad det har haft af konsekvenser for vores udforskning af projektet.

Måden, vi har valgt at angribe det på tekstuelt, er ved først at fremlægge omstændighederne omkring den ”klassiske Grounded Theory”, som den blev udlagt oprindeligt. Her går vi ikke slavisk igennem metoden, men fremhæver snarere de metodologiske grundprincipper, der udgør den, ligesom vi kan pege på nogle generelle forskelle metodevariationerne imellem.

Herefter vil vi gøre rede for hvilken metode, vi har valgt. Ligesom vi vil gøre opmærksom på de svagheder, vi ser, og hvad vi havde tænkt os at gøre anderledes - hvis noget.

Dette følges til sidst op af det videnskabsteoretiske afsnit, hvor vi vil gøre rede for metodens ontologiske og epistemologiske antagelser, samt hvordan den placerer sig ift. de forskellige paradigmer. Det er her, vi binder metodologi og teori sammen.

Og når videnskabsteorien er på plads sammen med metodologien, og vi har redegjort for vores positionering, kan vi således gennemføre det afsluttende kapitel i denne opgaves

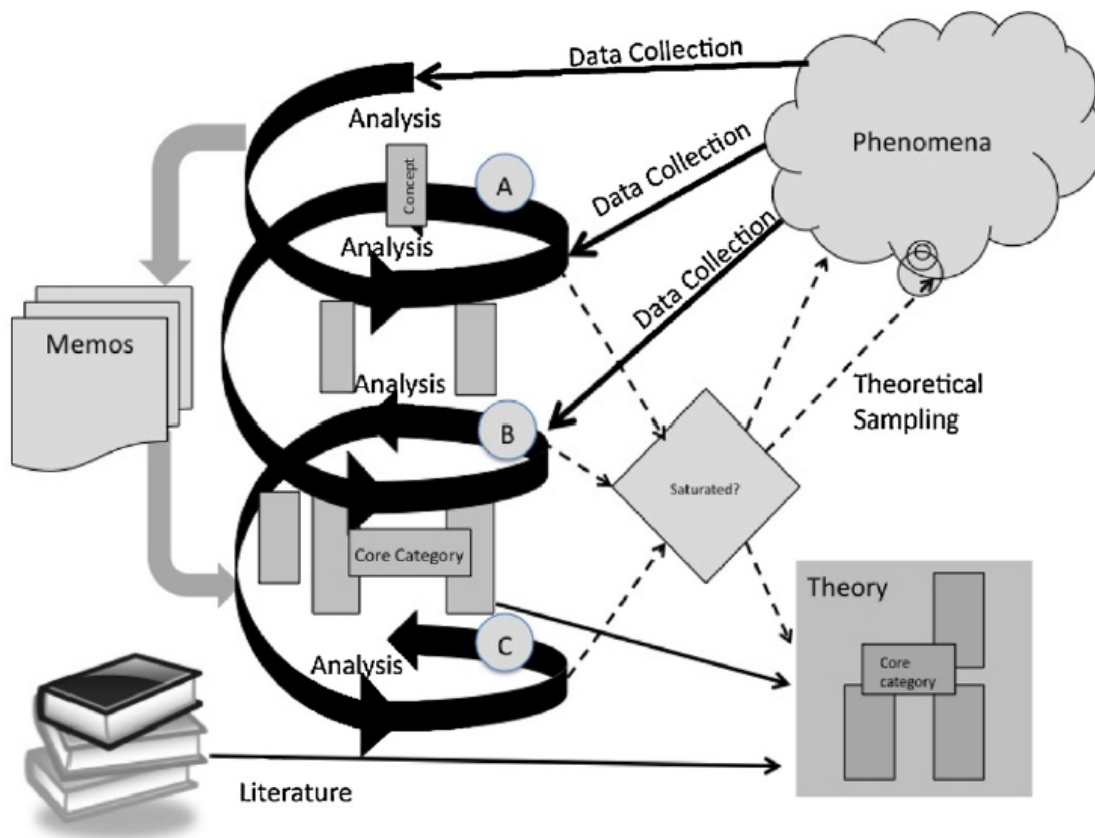
første halvdel, hvor vi dermed præsenterer vores egentlige research design. Hvad gjorde vi konkret, hvorfor og i hvilken rækkefølge? Resultatet på research designet bliver på den måde, qua GT's induktive- abduktive natur (læs i afsnit 2.2.2 "Alt er data"), dermed i første omgang at producere den problemformulering, som vi skrev i starten af denne opgave, se afsnit 1.3 Problemformulering, som vi således efterfølgende i 4. kapitel af opgaven kan behandle yderligere ved at holde empirien op imod teorien og evt. eksperter, som vi måtte finde.

2.2 Grounded Theory - et videnskabshistorisk blik

Grounded Theory som metode opstår i samarbejdet mellem Barney Glaser og Anselm Strauss og ses første gang i litteraturen i 1965 og 1967 med dels undersøgelsen "Awareness of Dying", dels den opfølgende bog om metoden, de udviklede sammen: "The Discovery of Grounded Theory" ("Discovery" i resten af specialet). Glaser havde i længere tid arbejdet med en metodik, primært som et modsvar til dem, han kaldte for the "theoretical capitalists" og især som et modsvar til det positivistiske paradigme, der herskede i hans samtid (Martin og Gynnild, 2012). Glaser ville sætte sine studerende fri til at kunne arbejde kreativt og dedikeret med de undersøgelser, som *de* fandt interessante, og ikke, som mange af hans samtidige medprofessorer, detail-styre deres research (jf. kapitalistudtrykket) (Martin og Gynnild, 2012). Men da Glaser havde sin uddannelse fra Californien og Frankrig, hvor han havde lært om kvantitative metoder ift. blandt andet tekstanalyse, var det først i mødet med Strauss og hans kvalitative tilgang, som han havde med sig fra Chicago, at Grounded Theory begyndte at tage form, som vi kender den i dag. Denne type af Grounded Theory — den oprindelige — kaldes for Classic Grounded Theory (Klassisk GT).

2.2.1 Metodologiske refleksioner

Nedenfor ses den klassiske GT-proces. Vi gennemgår de forskellige elementer af metoden i løbet af de kommende sider; her er det blot vigtigt at bemærke metodens svingende abstraktionsniveauer (symboliseret ved den dalende pil), samt at der ingen hypoteseopstilling er. Alting starter med et fænomen, man har en interesse i at undersøge. Derfra påbegyndes en dataindsamling, og derfra ses metoden i lyset af data.



Figur 2.1: Modellen viser processen ved klassisk Grounded Theory fra fænomen til teori (Adolph et al., 2012, s. 18)

2.2.2 “Alt er data”

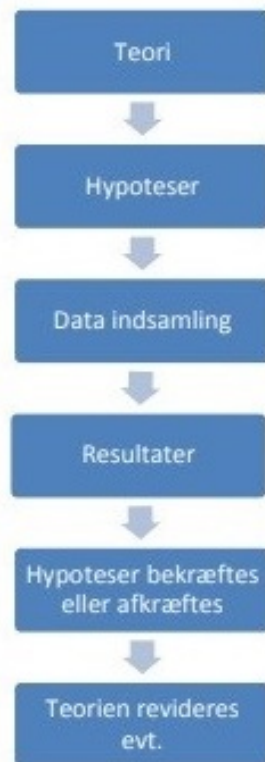
Når man arbejder med klassisk GT, er udgangspunktet for undersøgelsen således altid et fænomen, som man undersøger, og dermed destillerer til data. Ydermere er definitionen af empiri ekstremt åben; man opfordres ligefrem til at tænke kreativt og til at inkludere mange former for data.

“This chapter points out a way that sociologists can greatly extend the range of qualitative data serviceable for generating theory, and with relatively little expenditure of time money and effort. Principally what is required are some imagination, some ingenuity and, most of all, a considerable shift in attitude toward qualitative materials themselves.” (Glaser, 1967, s. 161).

Ved at inddrage mange kilder til empirien arbejder man sig således åbent og analytisk hen imod delkonklusioner, som testes i feltet, og som dermed genererer mere data, for langsomt at blive en abstraktion over sig selv. Dermed dannes en overordnet general-

serende teori langsomt over tid. Kendetegnende for klassisk GT er det således, hvordan man i udnyttelsen af potentialet ved både den induktive og den deduktive metode derved kan producere sine teorier (Glaser, 2003). Det er således også det, der ifølge Glaser hæver GT over kvantitative undersøgelser (Glaser, 1998). Men som Atkinson og Housley (2003) pointerer i deres bog "Interactionism", er der i kraft af, at GT-metoden er cirkulær eller iterativ, dermed også et element af abduktion i videns-dannelsen ved måden, man danner teori på. Atkinson vælger dermed at kalde den klassiske Grounded Theory for en induktiv-abduktiv metode; et greb, som Glaser til dels billigede (Søndberg, 2005). Da diskussionen om henholdsvis det induktive, det deduktive og det abduktive er centralt for forståelsen af vores valg af version af GT, vil vi kort redegøre for de tre processer nedenfor for at sætte dem i relation til metoden. Til det bruger vi Stasis Psillos udlægning af Charles Sanders Peirces' teorier om det samme. Vi går ikke dybt ned i Peirces' udlægninger i dette afsnit, men som vi skal se, vil han dukke op igen senere, når vi kommer til de videnskabsteoretiske perspektiver på Grounded Theory.

Den deduktive metode ses i figur 2.2. Man danner viden ved at opsætte en hypotese ud fra teorien og derefter afprøve denne tese i data (Psillos, 2009). Deduktionen sættes ofte i relation til positivismen, da det forudsætter en grundopfattelse, der siger, at "sandheden er derude, og vi kan gå ud og finde den, hvis vi stiller de rigtige spørgsmål" (Søndberg, 2005, s. 27)



Figur 2.2: Den deduktive forskningsstrategi (Akademiet for Talentfulde Unge, sd)

Denne metodes svage punkt ift. vores undersøgelse ligger således i erkendelsen af, at vi skal kunne vide, hvad ”det rigtige spørgsmål” er, eller sagt med andre ord, man forudsætter et bredt kendskab til teorien om genstandsområdet.

Da vi oprindeligt kontaktede virksomheden Nets, vidste vi endnu ikke, hvad det var, vi ville undersøge, udover at vi gerne ville arbejde med SAFe og det agile.

Det var med dette afsæt, at vi kunne forkaste den deduktive metode i vores undersøgelse. Det ville føles ”forceret”, hvilket også er præcis det udtryk, Glaser bruger om denne type af Grounded Theories (Martin og Gynnild, 2012).

I figur 2.3 ses den induktive tilgang. Her fremkommer hypoteser og teori ud af data (Psillos, 2009).

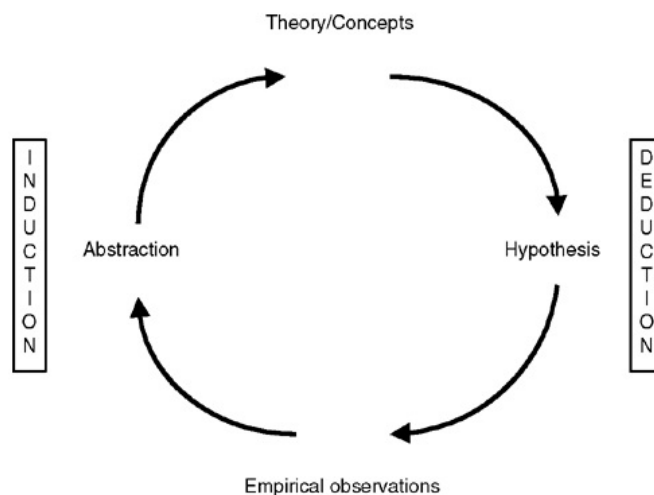


Figur 2.3: Den induktive forskningsstrategi (Akademiet for Talentfulde Unge, sd)

Man starter således med empirien først og skaber på baggrund af denne en foreløbig analyse, der danner grobund for ens undren, som i GT så igen indgår i en fase af deduktion, hvor man kan afprøve denne tese igen, for at se om det matcher også med fremtidigt input.

Ved induktionen har vi således vores indgang til at undersøge virksomheden Nets, som vi ikke kender endnu. Vi kan gå ud og skabe data, som vi så undersøger, og derefter være i stand til at forme og pege undersøgelsen i en hvilken som helst given retning derfra. Det stopper os ikke fra at gå ud og undersøge mere, men det giver os et ståsted, også rent strategimæssigt.

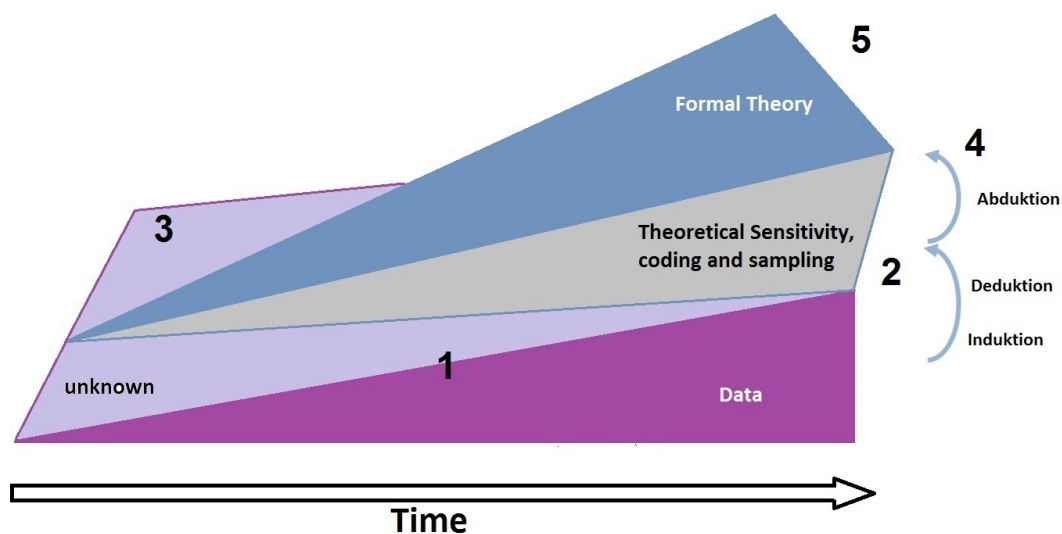
At vi arbejder iterativt og veksler mellem induktiv og deduktiv videns-produktion, kan således også ses som en samlet abduktiv proces (Psillos, 2009). Den abduktive model ses i figur 2.4.



Figur 2.4: Den abduktive forskningsstrategi (Miller og Brewer, 2003)

Hvis vi skal sætte de tre begreber ind i en Grounded Theory kontekst, kan vi se dem som niveauer i abstraktionen, som man arbejder sig hen imod fra rå data til en dybere forståelse og skarpere definition af problemområdet i undersøgelsen. Vi har forsøgt at vise dette i figur 2.5, og vil i de følgende afsnit uddybe de forskellige termer for at opbygge det vokabularium, vi har brug for som GT-forskere. Modellen er udviklet af os, inspireret af en lignende model fra Michael Mullers PowerPoint slideshow om GT (Muller, 2010), som vi har modificeret en anelse. Muller er forsker ved IBM Research, Cambridge.

GT introduction

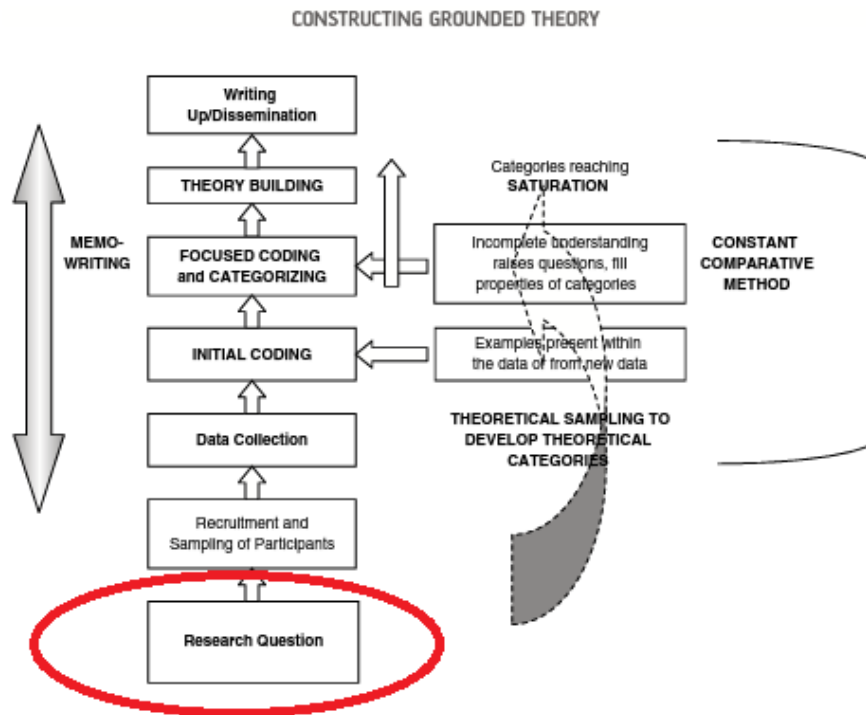


Figur 2.5: GT som induktiv-abduktiv metode, inspireret af Muller (2010)

Når man siger om Grounded Theory at "alt er data" (Glaser, 2018), kan det forklares ved at se på modellen: Fænomenet, man undersøger, er et genstandsfelt, som man trinvist undersøger og får indsamlet data og empiri omkring. Det mørkelilla er således det, man finder ud af, hvor det lyselilla er det hidtil ukendte (1); ved at arbejde induktivt-deduktivt kan man begynde at danne sig en foreløbig teori om emnet. Det vil sige man arbejder induktivt med sin data, og forsøger at kategorisere og senere afprøve sine hypoteser tilbage i felten (2). Begreberne "theoretical sensitivity" og hvad der ligger i "coding og sampling"-begreberne, vil blive udfoldet på de følgende sider, men det, vi gerne vil vise med denne model, er dels, at man på et tidspunkt vil vælge at afgrænse sig, og dermed ikke nødvendigvis afdækker hele feltet (3), dels at man vha. en abduktiv fase (4) i sin teoridannelse kommer frem til et "højere" niveau af teoretisering - et "formelt niveau" (5). Samlet set kan brugen af den induktivt-abduktive metode således også ses som en proces, hvor man gennem sin teoridannelse går igennem en række abstraktioner, der, ifølge Glaser, gør forskeren i stand til at generalisere sine resultater på en objektiv måde (Muller, 2010).

2.2.3 Samtidens kritik af metoden

Som Martin og Gynnild (2012) argumenterer for, var den induktive metode bestemt ikke udbredt i 1967, da "Discovery" udkom, hvorfor GT også fik solid kritik. I 1978 udgiver Glaser således sin bog "Theoretical Sensitivity", hvor han står fast og argumenterer for den kreative åbne tilgang, der kvalificeres af metoden som et redskab til at undersøge det ukendte. Hele diskussionen omhandlede, hvorvidt man kunne se den induktive fremdannelse af viden ud fra data som værende valid eller ej. Dette fik i 1987 Strauss til at udgive sin egen bog: "Qualitative Analysis for Social Scientists", hvor han går væk fra den induktive tilgang ved at indføre mere stringente procedure for databehandlingen og teoriens rolle (Martin og Gynnild, 2012). Strauss er konstruktivistisk, hvilket også ses ved, at han indfører hypotesedannelsen og dermed kontrollerer forskningen allerede ved starten af sine undersøgelser (Martin og Gynnild, 2012). En "Straussiansk", eller konstruktivistisk, GT-model ses i figur 2.6. Den røde cirkel viser tydeligt hypotesedannelsens placering i starten af processen. Man kan diskutere vægtningen af ordet "research question" ift. "hypotesedannelse", og om de to er lige stærke ord, eller om de viser gradbøjninger over forskerens kontrol over processen; men vigtigst er det her at slå fast, at der overhovedet foregår en sådan framing så tidligt i processen – noget, som Glaser og Strauss således var fundamentalt uenige om.



Figur 2.6: Konstruktivistisk GT-model, også kaldet "Straussiansk"GT. (Charmaz, 2014, s. 18)

2.2.4 Theoretical sensitivity

Glaser's reaktion på udgivelsen af "Qualitative Analysis" (1987) af Strauss var i første omgang at anmode om, at Strauss skulle trække bogen tilbage. Dette ville Strauss dog ikke, men opfordrede i stedet Glaser til at udgive sine egne modsvar på kritikken og således stå på egne ben. Dette resulterede i bogen: "Basics of Grounded Theory Analysis – Emergency vs. Forcing" I 1992. Bogen bidrager med flere begreber til den klassiske Grounded Theory, som vi udfolder i vores metodologi-afsnit. Her er pointen, at hvor Strauss valgte at reagere på den udefra kommende kritik af den induktive metode, de havde valgt, ved at indføre mere "traditionelle" greb, såsom strengere struktur og regulær hypotese-dannelse i begyndelsen af arbejdet, så vælger Glaser at gå endnu mere i retning af den "åbne" tilgang med et øget fokus på respondenten og på data i sig selv (Martin og Gynnild, 2012). Det bliver således til en diskussion om, hvad der skal til for at udgøre en valid videnskabelig metode, og hvordan objektivitet i arbejdet kan opnås, hvis det da overhovedet er muligt. Rent historisk begynder Strauss og Glaser dermed at positionere sig individuel og arbejde videre i hver deres retning

2.2.5 Bruddet

Herved splittes Grounded Theory i to skoler, og rent historisk er Glaser alene om at bære sin metode helt frem til 2000, hvor vi ser Charmaz bidrage ved at forsøge at sammenføre elementer fra begge skoler og at placere sig i midten - mellem de to (Martin og Gynnild, 2012). Derudover ses Corbin føre Strauss' tradition videre (Decuir-Gundby et al., 2011), ligesom Adele Clarke med sin "Situational Analysis" også lægger sig fortrinsvist op ad Strauss ved at holde fast i hypotese-dannelsen (Clarke, 2016). Vi har skitseret et "GT-stramtræ"¹ i figuren 2.7, der ligeledes er en opdateret og modificeret udgave af en lignende model hos Muller (Muller, 2010). Diagrammet viser de mest centrale GT-forskere gennem tiden med et vist kronologisk aspekt, ligesom vi har indsat de respektive generationer og inspirationskilder ind imellem forskerne vha. pilene. Billedet skal ses som vores forståelse af feltet. Det skal desuden tilføjes til overblikket, at pilene ikke er at se som direkte samarbejde imellem forskerne, men snarere positioneringer over tid. Derudover skal man som læser være opmærksom på, at Strauss og Glaser har været aktive så længe, at en forsker som Clarke således kan blive influeret af både første og anden generation af GT-forskere samtidig, for eksempel via workshops og lignende, hvilket vi har forsøgt at tegne ind i modellen også som anden og tredje "generation".

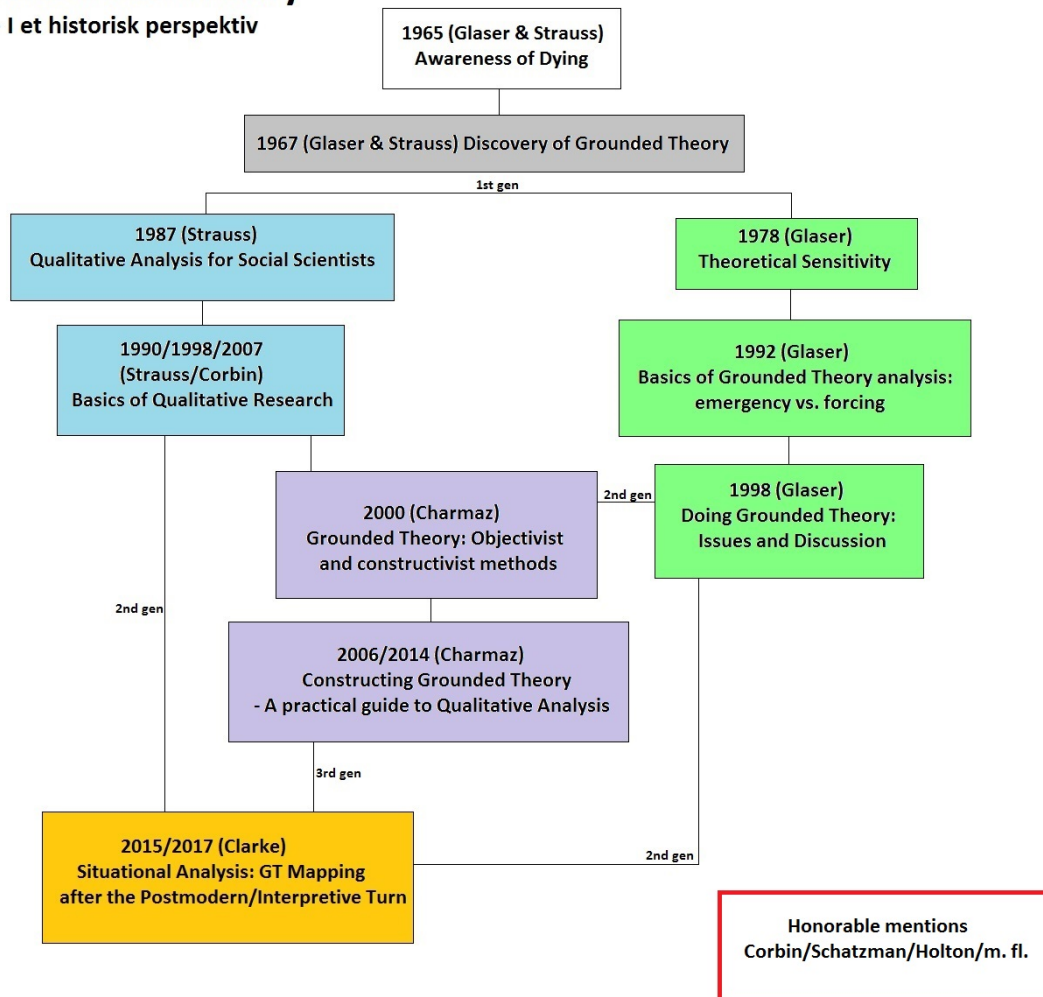
2.3 Vores valg af GT-metode

Således er det tanken om den åbne tilgang til feltet og muligheden for at arbejdet induktivt-abduktivt, der har ført til, at vi har valgt at arbejde ud fra Glasers klassiske Grounded Theory i denne opgave. Det skal dog siges, at vi i projektets allertidligste faser overvejede, om vi måske skulle vælge at gå i retning af Adele Clarke og hendes "Situational Analysis". Fordelen ved denne metode er, at man kan komme helt tæt på praksis. Hvor den klassiske GT er en "middle range theory" (Martin og Gynnild, 2012), er Adeles version helt nede på mikro-niveau, hvor man analyserer på både human og non-human elementer i nærmiljøet og også kigger på diskursen og politiske faktorer (Clarke, 2016). Dette åbner for muligheden for, at man kan tage mange faktorer med i sin analyse og skabe mange perspektiver. Men det kræver også, at man har fuld adgang i en periode, gerne via reelle

¹Diagrammet er blevet til med inspiration fra Prof. Muller (2010) PDF-præsentation fra sin undervisning. Muller arbejder ved Cambridge i afdelingen for IBM Research.

Grounded Theory

- I et historisk perspektiv



Figur 2.7: Figuren viser hvorledes GT har flere grene og hvilke personer der har været drivkraft inden for hver gren. Figuren er inspireret af Muller (2010)

observationer i feltet (Clarke, 2016). Og med fyringsrunder i Nets samt senere Corona-krisen bedømte vi, at denne type af undersøgelse ville blive for usikker, gående imod det umulige.

I forhold til selve empiri-indsamlingen - det at gennemføre interviews - har vi dog valgt også at inddrage perspektiver fra Kvale (1997), da vi i vores litteraturgennemgang af GT fandt, at der var *nogle* beskrivelser af dette, men at der samtidig også er et øget fokus på kodningsmetodikken. For at få lidt mere viden om vores potentielle fremgangsmåde giver det derfor mening at supplere ind. At vi inddrager Kvale (1997) på dette niveau giver ikke umiddelbart anledning til at kalde projektet for et bricolage-arbejde. Vi mener fortsat, at

vi lægger os tæt op ad Glaser, men vi indhenter blot lidt yderligere kompetencer for at opkvalificere arbejdet.

2.3.1 Indsamling af data

Gennemførelse af kvalitative interviews definerer Glaser som en samtale mellem to ligeværdige parter og med udgangspunkt i respondenten (Glaser, 2003). Fokus skal være på at få vedkommende til at "føle sig fri" (Glaser, 2003) til at tale om det, der betyder mest. Øvelsen er ikke at vide på forhånd, men at lytte (Glaser, 2003), og det første skridt er at minimere risiko for deltageren; både den reelle og den opfattede. ("actual and perceived" (Martin og Gynnild, 2012, s. 89).

Glaser anbefaler både brugen af såkaldte "grand questions" (fx: "what is going on here?" (Glaser B. G., *Theoretical Sensitivity - advances in the methodology of grounded theory*, 1978)), ligesom han gør opmærksom på to områder, man skal have sit fokus rettet mod: det, han kalder for hhv. "atmosphering" og "toning" (Glaser, 2003). De to udtryk dækker over dels det miljø, man sætter omkring interviewet: "atmosphering" - kan man gøre rummet inviterende og hyggeligt? Og dels "toning" - kan det oversættes til at omhandle den kommunikation, man anvender: Ordvalg, betoning, osv? Især sidstnævnte har vi haft indflydelse på her under Corona tiden, hvor de fleste af vores interviews har været medie-rede. Man kan måske argumentere for, at i og med at vores respondenter har siddet i vante rammer, hjemme hos sig selv, har vi opnået optimal atmosphering, dog uden at vi har haft direkte indflydelse på dette.

Glaser betegner processen med at blive en dygtig interviewer som en træning i tålmodighed og en øvelse i at fralægge sig bias, hvis man da kan opdage dem (Martin og Gynnild, 2012).

Kvale og Brinkmann (2015) taler også pragmatisk om interviewet som "et håndværk, der skal læres gennem praksis" (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 38) og om at få respondenten til at åbne op: "de interviewede bliver opmuntret til at sætte ord på deres synspunkter på tilværelsen og verden." (Kvale, 1997, s. 145). Derudover skitserer Kvale en række typer af spørgsmål, som kan bruges til at sætte vores dataindsamling i et epistemologisk

perspektiv.

Typer af spørgsmål

- (a) Indledende spørgsmål
- (b) Opfølgende
- (c) Sonderende
- (d) Specificerende
- (e) Direkte
- (f) Indirekte
- (g) Strukturerende
- (h) Tavshed
- (i) Fortolkende

Interviewerens kvalifikationskriterier

- (i) Velinformeret
- (ii) Strukturerende
- (iii) Klar
- (iv) Venlig
- (v) Sensitiv
- (vi) Åben

Disse spørgsmål var en god rettesnor for os i situationen, ligesom de gav anledning til en masse feedback, gruppen internt imellem, ind imellem de forskellige interviews. Derudover var vi bevidste om vores egne kompetencer, når vi gik ind i interviews' ene, således at vi hver især havde fokus på de emner, vi vidste mest om. Dette kom måske ikke så meget til udtryk i de tidlige interviews, hvor alle emner stod åbne, men efterhånden som tiden skred frem, fik vi mulighed for at specialisere os. At vi som forskere således oplagt bringer vores for-forståelser og respektive ekspertiser ind ift. Interviewsituationen, ser vi ikke som et brud med CGT, men snarere som et spørgsmål om en theoretical sensitivity, der således har været i spil fra starten af undersøgelsen. I og med vi har forståelser på forhånd, kan vi også bedre spørge ind til de ting, vi får at vide af vores respondenter. Når

der således flere gange opstod situationer, hvor vores interviewpersoner udtalte sig om fx SAFe på områder, som de måske endnu ikke var så belæste eller erfarne omkring, var det en stor hjælp, at vi i gruppen kunne skille ytringerne lidt ad og udfordre positionerne for bedre at forstå essensen i det sagte.

2.3.2 Transskription af data

Hvad angår transskriptionen af data, har vi valgt at følge vores egen intuition, som vi dog skrev ned fælles inden vi påbegyndte processen, se bilag B. Glaser påbyder strengt taget ikke, at man transskriberer alting; men netop fordi vi ikke vidste, hvor mange gange vi ville kunne tilgå hver enkelt interviewperson, og vi heller ikke fra starten havde sat os på et bestemt emne, ej heller hypotese, bedømte vi, at det ville give mest mulig indsigt, hvis vi valgte at transskribere alt. Så sådan blev det.

Derudover følger vi Kvaless råd om at transskribere for mening (Kvale og Brinkmann, 2015), ligesom vi har valgt at ”rydde” lidt op i det sagte, således at halve sætninger og pauseord er blevet skrevet væk de fleste steder. Det betyder ikke, at vi har ladet den information forsvinde, som disse indeholdt, men snarere at vi har skrevet det ind i kontekst og således forsøgt at beholde meningen bag, uden at vi dog har accepteret alt for meget talesprog i transskriptionen. Dette for at højne læsbarheden i teksterne, ligesom vi forsøgte at få det skrevne ord til at have samme pondus, som det sagte havde haft. Alle transskriptioner er lagt i bilag, hvor de således er frit tilgængelige. Vi skal også gøre opmærksom på, at vi ikke har tænkt i korrektur og retstavning ift. data – så længe det ikke har været meningsforstyrrende, har vi ladet det stå, som det blev tastet ind oprindeligt.

2.4 Videnskabsteoretiske overvejelser

Således er der nu gået snart 60 år, siden ”Discovery” blev udgivet, og siden da har mangt en teoretiker og forsker forsøgt sig med at placere (”evolve”) Grounded Theory inden for et samlet videnskabsteoretisk paradigme (Glaser, 2003). Det, Glaser sarkastisk kalder for ”re-modelling” (Glaser, 2003). Når vi vælger at nævne disse udtryk, der er tydeligt vægtede allerede her i starten af vores afsnit om videnskabsteori, så er det især fordi Glaser selv betegner sin metode som værende a-filosofisk, uden for paradigme (Glaser, 1998).

Det skal dog ikke afskære os fra at forsøge lidt alligevel, men vi vil, som vores primære kilde Martin og Gynnild (2012) også gør opmærksom på, forsøge ikke at ændre ved tanken eller ånden omkring selve metoden. Mere er det et forsøg på at forstå vores egen rolle *in situ* på et lidt højere plan, end bare ved at gøre. Ved at forstå det filosofiske ståsted, kan vi også bedre forstå vores egen rolle i undersøgelsen, og dermed hvad metoden kræver af os.

"These attempts to clarify the method have led to a confusion of conflicting labels including realist, constructivist, critical realist, objectivist, relativist, interactionist, positivist, post-positivist and others". (Martin og Gynnild, 2012, s. 192)

Udfordringen er, at det først er i de to forskeres efterår, at de er begyndt at følge op og give de teoretiske og filosofiske overvejelser opmærksomhed, hvor der nærmest intet stod i de oprindelige udgivelser (Martin og Gynnild, 2012). Om emnerne faktisk interesserer dem, vil vi lade stå hen i det uvisse; en anden måde at anskue det på kunne også være at se disse overvejelser, der er dukket op over tid, som et modsvar på den kritik, der har været. Desuden er der kommet flere og flere teoretikere til med hver deres bud på GT-metodologier, alle med deres egne positioneringer, hvilket måske har udfordret især Glaser til at danne sig en holdning.

Men som vi skal se af det følgende, er der en ganske særlig variant af den amerikanske pragmatisme, udviklet af Charles Sanders Peirce, der kan komme os til undsætning. Ikke nok med, at Peirce deler mange antagelser omkring vidensdannelsen og metodologien med CGT; faktisk kan vi også placere ham historisk ift. både Glasers og Strauss' mentorer og inspirationskilder i deres karriere og udvikling (Martin og Gynnild, 2012). Charles Sanders Peirce kommer en generation før Glaser og Strauss med sit primære virke omkring det 19. århundredes afslutning og 1900-tallets begyndelse. En alsidig tænkere med en fod inden for både matematik, fysik, psykologi, videnskabsteori, filosofi og meget mere (Burch, 2020). I løbet af sin karriere skrev og udgav han over 12.000 samlede sider via sine værker, foruden yderligere 70.000 sider, der ikke blev publiceret (Martin og Gynnild, 2012). Hans udgivelser er overordentligt svært tilgængelige; udover at være splittet for alle vinde er der en retorik og et sprogbrug, som man som ikke-indviet kan have svært ved at se igennem (Martin og Gynnild, 2012). Heldigvis havde han en nær samarbejdspartner



Figur 2.8: *Portræt af Charles Sanders Peirce*

i William James, der både sparrede med Peirce, og som i sine egne udgivelser efter Peirces død forsøgte at bringe Pierces budskaber videre ved at fordybe sig i hans tekster (Martin og Gynnild, 2012).

Når de to herrer, Peirce og James, er relevante for dette speciale, er det, som vi nævnte tidligere, og som vi skal se om lidt, fordi den teori om pragmatisme og ”semiotics”, de udviklede, deler mange overvejelser med den klassiske GT (Martin og Gynnild, 2012). Men ser vi på deres umiddelbare indflydelsessfære for datiden, så kan vi også se, hvordan linjerne trækkes. Pierce alene, eller hans teorier faciliteret gennem James, er nemlig at finde i både Deweys og Meads efterskrifter (hhv. pragmatisme og behaviorisme / begyndende symbolsk interaktionisme) som inspirationskilde, ligesom teorien deler mange fællestræk med Herbert Blumers symbolske interaktionisme (Martin og Gynnild, 2012). Ovennævnte tre er blandt de store tænkere på Glaser og Strauss tid. Strauss havde endda studeret direkte under Blumer i Chicago, inden de to mødtes, ligesom Glasers mentorer, hhv. Lazarsfeld og Merton m. fl, enten direkte eller indirekte havde studeret under Peirce på det ene eller andet tidspunkt. At Peirce således ikke er at finde nogen steder i Glasers og Strauss værker ser vi således som et udtryk for, at de to havde mere travlt med at udvikle Grounded Theory og teste det af i feltet sammen med alle deres egne studerende, som de gik i gang med at lære op inden for deres respektive skoler. For travlt med *at gøre*, og mindre interesseret i *at filosofere* om Grounded Theory.

I det følgende vil vi derfor udlægge Peirces ”grand” theory, hans pragmatisme, ud fra

Martin og Gynnilds beskrivelse af den. Ved at dykke ned i teorien vil vi dermed kunne sammenligne den med Grounded Theory i et forsøg på at afklare hhv. det ontologiske, det epistemologiske og det metodologiske niveau ved metoden.

2.4.1 Peirces pragmatisme

Peirces teori er en såkaldt ”grand” teori, der forsøger at finde sammenhængen og svaret på ”alting” (Burch, 2020). Vi vil ikke gå i dybden med alle facetter af teorien her men kun fremhæve de elementer, som er nødvendige for at se konteksten og sammenhængen med Grounded Theory. Om sit syn på sandhedskriteriet og subjektets eksistens i virkeligheden siger Peirce, at: ”Reality” findes uafhængigt af subjektet, men at subjektet kan erkende virkeligheden ved at se på de underliggende ”latente mønstre” (Martin og Gynnild, 2012). Oversat til letforståeligt dansk peger det på, at der i en undersøgelse af en given kontekst vil være ”tegn” på, eller videnskabelige beviser, for en sandhed, der kommer til udtryk som underliggende mønstre. Og det er ved at se på mønstrene, og således se en sag fra mange vinkler, at man kan tilnærme sig sandheden og dermed virkeligheden.

Peirce inddrager også det begreb, som han kalder for ”the human perspective” (Martin og Gynnild, 2012), der er et forsøg på at gøre op med subjektiviteten i en undersøgelse.

The human perspective handler om, hvordan man bringer orden i kaos. Verden er som udgangspunkt i en situation af kaos (Martin og Gynnild, 2012), men ved at se på mønstrene og på de forskellige tegn kan man bringe orden i kaos og dermed opnå forståelse og indsigt (Martin og Gynnild, 2012). Til det inddrager Peirce begrebet om ”signs” (semiotics), som kan brydes ned i hhv. Icons , Indices og Symbols.

Et ikon kommer til udtryk ved ”at ligne” (likeness (Martin og Gynnild, 2012)) det, som den symboliserer. Et symbol ser ud som det, den er.

Indices, derimod, afslører kun en del af helheden. Ligesom historien om de blinde, der skulle gætte hvilket dyr, elefanten var, og som startede med det højre ben: ”Det er et træ”, fortæller historien, og sådan fortsætter det; Indices er udtryk for delelementer, som ved nærmere granskning måske kan give os en ide om det samlede billede. Bedst er det, hvis

man har mange "indices", da man således kommer helt tæt på en konklusion (Martin og Gynnild, 2012). Indices er i øvrigt det, vi kalder for "index" på dansk.

Til sidst findes Symbols (Martin og Gynnild, 2012), som kendetegnes ved at have kommunikationen som interessesfære. Det er også her, "the human perspective" kommer allermest i spil; kommunikation, ifølge Peirce, handler om en afsender, en meddelelse og en modtager - det som han kalder for hhv. the intentional interpretant, the effectual interpretant og the communicational interpretant. Pointen er åbenlys: Kommunikation er en cirkulær størrelse, og med megen liden grad af determinisme.

I det følgende vil vi således kaste os ud i at sammenligne hhv. Peirces pragmatisme med Glasers Grounded Theory for at se, om der er overlap, som vi kan skabe en videnskabsteoretisk definition af vores speciale ud fra.

Ontologi

Hvor Peirce havde et fokus på en "objective reality", er Glasers position mere en position om objektive observationer (Martin og Gynnild, 2012). Dette kan, ifølge Martin og Gynnild, f.eks. ses ved følgende citat fra "Theoretical Sensitivity" i 1978.

"Generating good ideas also requires the analyst to be a non-citizen for the moment so he can come closer to objectivity and to letting the data speak for itself, and further from issue orientations implicit in the data which can dictate a biased view of it." (Glaser, 1978, s. 66)

Det er vigtigt at pointere her, at Glaser ikke specifikt udtalte sig omkring ontologi, men at dette citat er hentet af Martin og Gynnild og taget ude af kontekst fra Glasers bog i 1978. Årstallet er også værd at bide mærke i, i forhold til den pointe, vi vil forsøge at bringe i vores kommende afsnit: "Vores videnskabsteoretiske positionering"

Herved ses i øvrigt roden til den splittelse, der var imellem Strauss og Glaser, og kerne om problematikken omkring hvornår man indfører sekundær litteratur og hypoteser (Glaser og Holton, 2004). Man kan også drage paralleler til både positivisme og kritisk realisme, ligesom semiotikken med symbolerne kan give anledning til en diskussion ud fra den symbolske interaktionisme Charmaz (2014). Men husk, at vi her udelukkende

sammenligner med en særskilt tradition inden for pragmatismen, som vi bedømmer som værende det bedste alternativ, vi har kunnet finde i litteraturen. Den kilde, der bedst varetager Glasers interesser og dermed vore.

Epistemologi

I epistemologien er vi interesserede i at se på, *hvordan* viden kommer til verden. Hvordan vi erkender. Hvis vi godtager, at ontologien i GT fra før var objektiv, og at verden kan erfares, som den er, må vi naturligt spørge os selv: Hvordan frembringer vi så denne erkendelse, som subjekter?

Igen kunne vi hos Peirce se begreberne ”latente mønstre” og ”the human perspective” med semiotics som midlet, der hos Glaser kommer til udtryk også ved latente mønstre, og det, som Glaser kaldte for the ”participant perspective” – det, at man som researcher skal arbejde empatisk og sætte sig i respondenternes sted for at undersøge deres historie. Ift. Måden, man danner mening på, er der også forholdsvis stor kongruens. Hos Peirce hedder det semiotics, og i GT bliver indices til data-bidder, som man undersøger, kategoriserer, konceptualiserer og fremdanner foreløbige iterative hypoteser ud fra (Martin og Gynnild, 2012).

Sagt med andre ord indtager både Glaser og Peirce den position, at man via de højere og højere abstraktionsniveauer objektiviserer data, således det ikke længere giver mening at se på det enkelte incident, men *på tværs* af incidents, kategorier og koncepter. Glaser har således taget det skridtet videre og formaliseret processen med et navn: cc-metoden, se afsnit 2.5 ”Fremgangsmåden for Klassisk Grounded Theory”, hvor ”cc” står for constant comparison. Metoden muliggør, at teorien opstår som en abstraktion, hvilket, som en forlængelse heraf gør, at ontologien træder i baggrunden og tilnærmelsesvist bliver irrelevant. Der er således et fokus på, at det er metodologien, der muliggør objektivisering af data, og ikke observationen i sig selv. Det kan derfor også undre os i studiegruppen, at Glaser overhovedet gik ind i denne diskussion om ontologi i sine skrifter i første omgang. Men efter at have læst dybdegående ind i litteraturen omkring GT er det studiegruppens umiddelbare forståelse, at CGT ikke skal ses som et færdigt produkt, da ”Discovery” udkom i 1967. Snarere er der tale om et livsprojekt, der er opstået over tid, hvorfor også

Glaser's holdning og positionering har udviklet sig med den. Og en del af den virkelighed er, at CGT både er blevet kritiseret og forsøgt udviklet af andre forskere (som Clarke, Charmaz, m.fl.). Det har følgelig affødt en modreaktion hos Glaser, som det især ses i hans senere værker, startende med "Theoretical Sensitivity" fra 1978.

Metodologi

Ser vi på selve metoden, finder vi også her overordentligt store sammenfald de to teoretikere imellem. Peirce beskriver processen med at gå fra kaos til orden via symbolerne og "the human perspective" som en proces i tre trin; hhv. en induktiv, en deduktiv og en abduktiv indgangsvinkel til at skabe orden.

For Peirce, deduction proves that something must be, induction shows that something actually is, and abduction merely suggest that something may be"
(Peirce, 1992, s. 216) s. 216

Den videnskabelige model med en induktiv- abduktiv metode, der inddrager elementer af deduktion ved hvert procestrin, er således et kendetegn for begge metodologier.

2.4.2 Opsummering

Således har vi i det foregående afsnit forsøgt at binde en rød tråd til Grounded Theory op igennem ide-historien, og indledningsvist påpeget, hvordan Glaser tilsyneladende placerer metoden inden for sit eget videnskabelige paradigme, i skyggen af den Peircianske pragmatisme.

At vi ikke helt accepterer den udredning, som Martin og Gynnild forsøger at skabe med denne positionering for CGT, som vi har udlagt i det foregående afsnit, giver os således en anledning til i det følgende kort at komme med et forslag til en *alternativ* formulering af CGTs videnskabelige plads imellem paradigmerne, som i al klædelig ydmyghed er udviklet af undertegnede tre kandidatstuderende. Ideen er i første omgang opstået i krydsilden mellem vores egen indre forståelse i gruppen og i dialog med Lene Søndberg.

2.4.3 En alternativ positionering for den Klassiske Grounded Theory

For at kunne konstruere et ontologi-begreb, der er dækkende ift. ”ånden” i Barney Glaser’s CGT, må vi først genbesøge den definition på epistemologien, vi præsenterede i det foregående afsnit: Epistemologi, på side 29: At fremgangsmåden med den konstante sammenligning, de latente mønstre og de emergerende teorier tilsammen danner en metode, der på sin vis objektiviserer data qua de højere og højere niveauer af abstraktion. Hvis dette holder stik, kunne man, som vi også gjorde opmærksom på i samme afsnit, tilnærmelsesvist anskue ontologiens udgangspunkt som værende irrelevant. Hvor irrelevansen på sin vis dækker over metodens skiftende karakter af datatyper. Grounded Theory udmærker sig jo netop ved at ligge imellem den kvantitative og den kvalitative metode, se afsnit 2.2.1 “Metodologiske refleksioner”, men alt efter hvilken type af data, man undersøger, vil ontologiens karakter jo følge med. Dermed kunne man omformulere begrebet ikke til at skulle være en bestemt type ontologi, fx konstruktivistisk eller positivistisk, men snarere at være *åben*. Slet og ret; *en åben ontologi*.

Dette skal ikke forveksles med den ”tomme ontologi” fra Åkerström (1999), hvor man risikerer at skrive ontologien ud af ligningen ved at fokusere for meget på sin metode - men snarere pege på, at metodologiens funktionalitet med et fokus på det, den gør, snarere end på det, den kigger på, åbner for, at der kan være mange syn på det ontologiske niveau, ligesom der kan være mange typer af data, man kan inddrage, qua CGTs positionering midt imellem den kvalitative og den kvantitative undersøgelse.

Selve begrebet ”open ontology” er ikke nyt i sig selv. Googler man ”open ontology” på Google Scholar, kan man se, at der dukker lige knap 2 mio hits op i søgemaskinen. Begrebet er i spil indenfor datalogi og softwareudvikling; og hvad angår meningen bag begrebet, i den kontekst det fremstår i dag, kan vi udtrække følgende definitioner: Her fra de øverste tre hits på listen og deres abstracts. Vi har fremhævet de ord, der har en ordklang, der kunne minde om CGT med fed skrift.

*“...of extracting a domain ontology from a knowledge source in an unsupervised way. ... it requires **filtering mechanisms** to rate the **importance and correctness** of the extracted knowledge. ... generates **rich conceptual repre-***

sentations in the form of concept maps... for concept identification” (Zouaq et al., 2011)

*“point to the need for an **easy to use ‘open’ conceptual and semantic framework**... and a corresponding **design and implementation methodology** that can be referenced unambiguously and universally” (Di Maio, 2020).*

*“Very large data sets are increasingly common both in science and industry. However, **incorporating multiple data types from multiple sources** to solve major problems is a significant interoperability challenge. Furthermore, **documents and other artifacts created in the past can be as important as recently created data** sets, but interoperability with such legacy data can also be difficult” (Baclawski og Schneider, 2009).*

Med fare for at gentage os selv er der således en ret stærk kongruens ift. ordlyden omkring hvad denne åbne ontologi sammen med epistemologien skal kunne gøre for forskeren: Nemlig agere som et sæt retningslinjer, der guider forskeren igennem metoden samtidig med, at den skal jonglere med skiftende karakter af data – med henblik på i sidste ende at finde frem til koncepter, og for CGT de emergende teorier, der ligger bag. Hvis vi så samtidig forsøger at Google ”Grounded Theory” OG ”open ontology” sammen, kommer der ingen hits. Ligeledes gør sig gældende, når vi søger på de to begreber sammen på AUB (Aalborg Universitets Bibliotek).

Vi kan således konstatere, at der ikke er andre før os, der har formuleret denne tanke med en åben ontologi indenfor CGT. Men hvis man tager højde for, hvor megen diskussion der er omkring emnet om CGTs ontologi, og Glasers egen modreaktion med begrebet ”re-modelling” vs. ”evolving”, ser vi et behov. I hvert fald fra Glasers paradigmes side.

Det kunne være interessant at høre Barney Glaser om, hvad han tænker om denne tanke. Vi har faktisk kontaktet ham, men det har endnu ikke i skrivende stund været muligt at få hans respons med. Barney Glaser er 90 år gammel i dag og svarer ikke hurtigt på sine e-mails. Således er der i skrivende stund en bog på vej med posten til os, men det er uvist, om den når at komme, inden vi afleverer dette speciale. Det ligger desuden uden for dette speciales genstandsfelt at gå dybere ned i en filosofisk udredning her, hvorfor vi vender

blikket tilbage mod kernen af opgaven:

I det følgende vil vi dykke nærmere ned i metodens konkrete fremgangsmåde og dermed tage de første spadestik til at komme i gang med vores data og empiribehandling. Vi opdeler af tekstuelle grunde de to afsnit i hhv. et ”fremgangsmetode afsnit” og et ”research design”. Denne opdeling for at adskille teori fra praksis, og for at skabe tydelighed i vores valg i arbejdet.

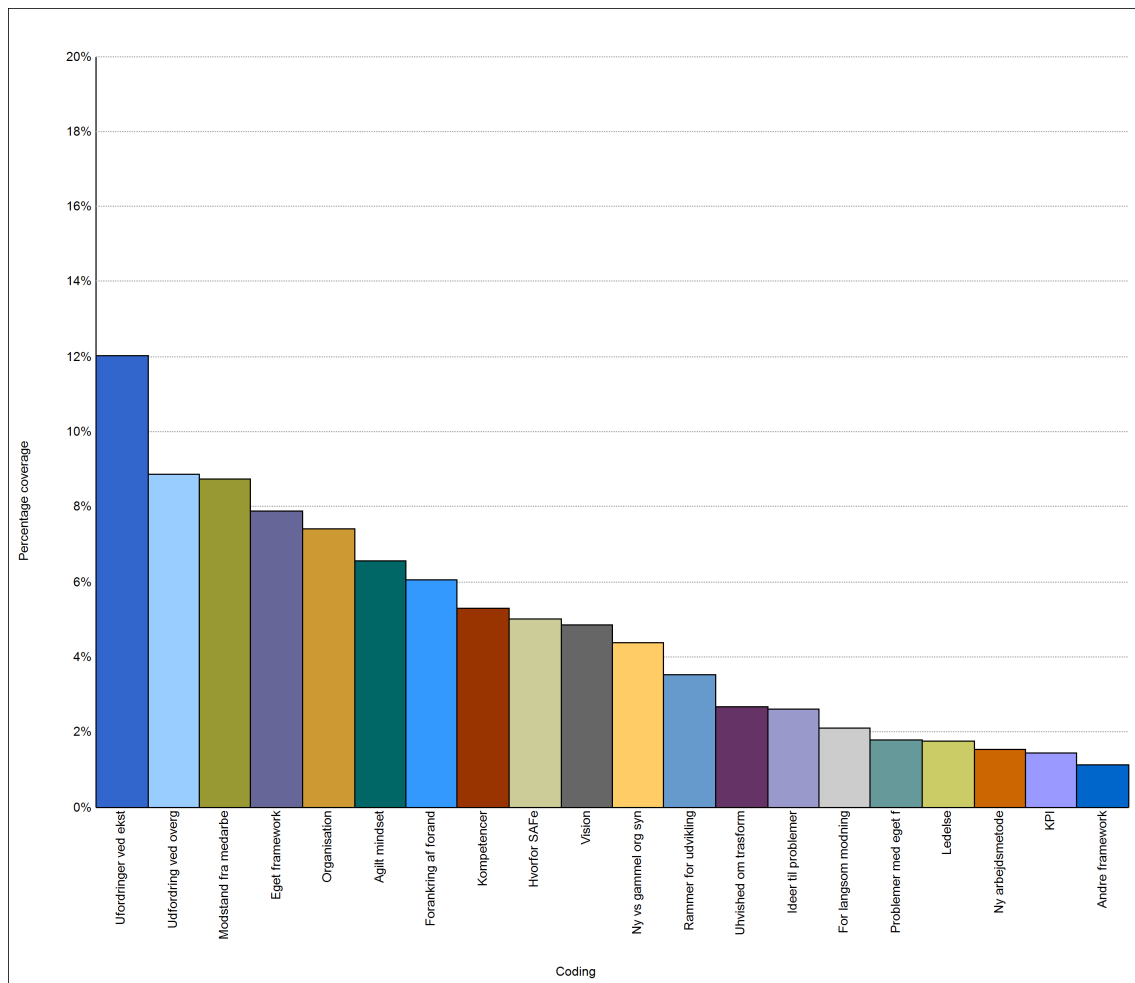
2.5 Fremgangsmåden for Klassisk Grounded Theory

I dette afsnit gennemgås processen for klassisk grounded theory med enkelte referencer til, hvordan det er blevet udformet i denne afhandling. For en mere detaljeret gennemgang af, hvad der er blevet gjort i praksis, kan kapitlet ”Research design” læses på side 49.

2.5.1 Den første kodning

Det første skridt i behandlingen af data ud fra Grounded Theory er det, som Strauss kalder for **substantiv coding** (A. Holton, 2010). Før man kan vide, hvilken retning empirien kan tage en i, er man nødt til at danne sig et generelt overblik. Substantiv betyder i denne sammenhæng et ”omfattende” stykke kodningsarbejde. Glaser bruger et andet udtryk; ”**open coding**” (A. Holton, 2010), som måske mere siger noget om den forholden-sig-til-opgaven, som forskeren bør anlægge. Open Coding er således et udtryk for den første fase, hvor man sætter sig med sin transskription for første gang. Her forholder man sig fortrinsvis til og koder efter *mening* på linje- og sætningsniveau, sammenligner udsagn, og forsøger hele tiden at tænke i retning af mulige kategorier (A. Holton, 2010). Efter vores mening er der i det allerførste skridt ikke den store forskel på udførelsen af Strauss og Glaser anvisninger, udover at de naturligvis insisterer på at bruge egen terminologi.

I figur 2.9 kan en opsummering af vores ”open coding” vise hvilke koder, der er blevet brugt til at kategorisere sætninger, og linjer i transskriberingen, for interview 1. Generelt er der mange af koderne, der omhandler Nets som organisation og deres samarbejde med eksterne leverandører, men det er ikke i fokus i denne fase, da det her gælder om at holde sig åben og kategorisere så frit som muligt, da hvad der viser sig i data kan ændre sig.



Figur 2.9: Her vises fordelingen af koder mellem hver kategori i interview 1. Hver søjle repræsenterer til en kategori.

Et eksempel på en konkret kode indenfor ”Udfordringer ved eksterne leverandører kan ses nedenfor.

“(...) Men det som jeg kan fornemme omkring IES, det er jo, at de netop kun har eksterne konsulenter på, og der er jo igen den der med(...)”(Interview 1 - #00:35:96)

2.5.2 Sammenligning som metode

Når man sammenligner sine databrudstykker for at finde **latente mønstre** (Martin og Gynnild, 2012) og fællesnævnerne imellem dem, findes der ifølge Glaser tre niveauer af sammenligning (A. Holton, 2010)

Incidents med Incidents – Dvs hvert citat eller brudstykke af et citat, sammenlignet med et andet tilsvarende brudstykke. Er der fællesnævner? Kan de passe ind under samme emne eller kategori, eller skal selvstændige kategorier oprettes? Fokus er således rettet mod, hvordan koderne forholder sig i forhold til hinanden, så man kan begynde at samle koder ind i kategorier og underkategorier, hvilket kan ses i figur 2.9.

Emerging concepts med incidents – Efterhånden som kategorier er opstået i kodningen, kan nye brudstykker, eller incidents, sammenlignes med den eksisterende kategori; hvordan passer data med kategorierne? Skabes der nye nuancer, og skal nye kategorier skabes, eller gamle måske omdøbes?

Dette skete i første omgang i udformningen af figur 3.4 og figur 3.5, og det videre arbejde med dem, se afsnit 3 "Research design".

Concepts med concepts – Efterhånden som kodningen skrider frem, kan det også være, man pludselig ser sammenhænge imellem de store stræk i kodningsarbejdet. Passer flere kategorier i virkeligheden sammen under fælles paraplyer? Kan man se koden som beskrivelser af det samme, på forskellige niveauer? Efterhånden som flere kategorier opstår, kan det være, at de eksisterende kan slås sammen, eller andre måske helt udgå. Nogle rummer meget empiri, andre kun lidt (A. Holton, 2010).

Som vi vil præsentere i vores research design senere i opgaven, var det således gennem den konstante sammenligning, vi begyndte at danne vores kategorier. Men samtidig udviklede kategorierne sig også over tid. At vi til sidst kunne opdele kultur i flere forskellige sub-kategorier og så samtidig placere kulturbegrebet i en overordnet kernekategori, som vi valgte at kalde "globalisering", er således et resultat af, at vores sammenligninger førte til genkendelse af mønstre i datasættet, som kunne hjælpe os med at placere de forskellige ytringer ift. hinanden.

En anden måde at skabe sin kodning på er ved at man "**stiller spørgsmål til sin empiri**" (Glaser, 2016). Det, som vi måske ville sidestille med "undrespørgsmål" eller forskerspørgsmål, men dog *i situationen*. Der er altså tale om en fortløbende proces, som man

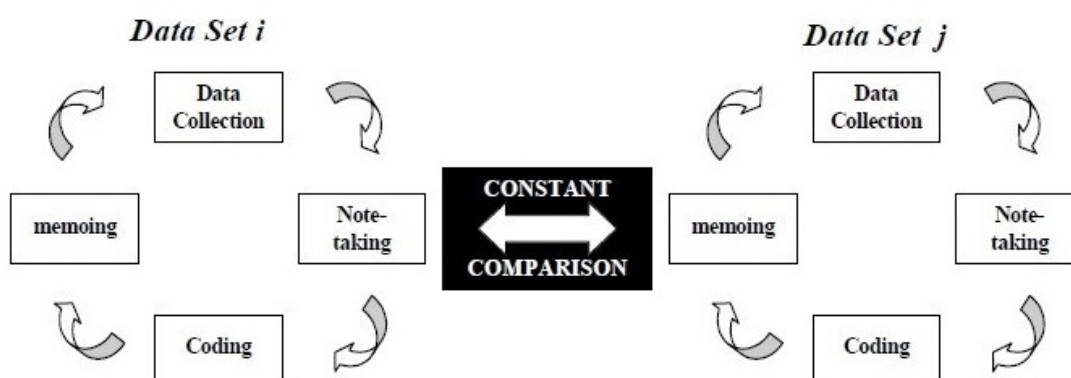
gennemløber, *imens* man gennemgår sin empiri – *ikke* om at have opstillet hypoteser eller fokusområder på forhånd (Glaser, 2016).

Forslag til spørgsmål, man kan stille til sin empiri, ifølge Glaser (2016) kan f.eks være:

- Hvad er dette en undersøgelse af? (Ideer til temaer og kategorier begynder at dukke op)
- Hvilken tænkt kategori har potentialet til at indfange den data, jeg sidder med lige nu?
- Hvilke teoretiske koder ville kunne konceptualisere disse data, jeg sidder med lige nu, og understøtte kategoridannelserne?

Glaser kalder også det, at forskeren danner sig overblik over empirien og begynder at se latente mønstre og koncepter ud fra data, for at data begynder at skabe **emergerende teorier** (*emergence of theory*) (Glaser, 2018). Og måden, man når derhen på, kodningsmetoden, for **den konstante sammenligning**, eller **”cc-method”** (CC = constant comparison) (A. Holton, 2010).

Nedenfor ses en visualisering af cc-metoden, hvor dataset med dataset sammenlignes. Dette kunne for eksempel ses som to interviews; udviklet af Michael Jones and Irit Alony fra Wollongong University i Australien (Jones og Alony, 2011).



Figur 2.10: Figuren viser processen for den konstante sammenligning, hvor flere dataset sammenlignes på kryds og tværs (Jones og Alony, 2011, s. 105)

2.5.3 Theoretical sensitivity

Således placerer Glaser en stor frihed, men dermed også et stort ansvar, hos GT-forskeren. Evnen til at leve sig ind i empirien, og dermed undersøgelsens respondents livsverden for at forstå og se sammenhænge, er helt central for forskeren evne til at mestre GT. Glaser kalden denne evne for ”**theoretical sensitivity**” (Glaser, 1978); et begreb, han opfinder efter bruddet med Strauss som et modsvar til dennes opstilling af hypoteser Martin og Gynnild (2012)

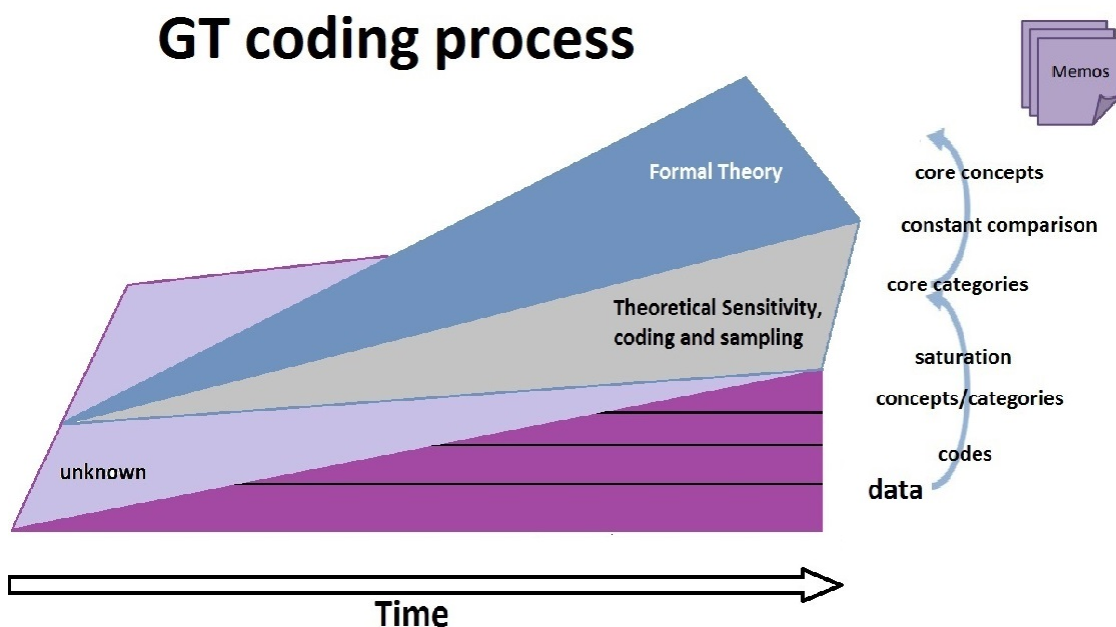
“The ability to conceptualize rests with the researcher’s theoretical sensitivity: that is, their ability to generate concepts from data and relate them according to normal models of theory in general.” (A. Holton, 2010, s. 2)

Theoretical Sensitivity kræver to ting af forskeren ifølge Glaser (A. Holton, 2010): **Analytisk temperament** og **analytisk kompetence** (Martin og Gynnild, 2012). Temperamentet sætter han i relation til det overblik, den ro og den tålmodighed, det kræver at arbejde med empirien. Processen er iterativ, dvs. cirkulær, i kraft af den induktiv-deduktiv-abduktive metode, og tidskrævende. Somme tider kræver det, at man tager omveje og undersøger blindgyder; forskerens stoiske ro og tiltro til metoden er således central (A. Holton, 2010). Hvad angår kompetencen, er fokus således på evnen til at kunne tænke abstrakt og danne kategorier ud fra det kaos af inputs, der kommer i undersøgelsen af data, hvor personlige ”memos” og alternative kilder til data også er at anskue som en del af det samlede overblik, se afsnit 2.6 ”Vores kritiske blik på metoden”.

Nedenfor viser vi på modellen, hvordan epistemologien ved CGT kobler de forskellige termer sammen med den stigende grad af abstraktioner, og hvordan ens formelle teori er dannet af koder, kategorier, kernekategorier, koncepter og kernekoncepter. Modellen er fortsat vores fortolkning af Mullers præsentation (Muller, 2010). Her studser vi ved, at der tilsyneladende ikke er nogen klar afgrænsning af hhv. koncepter og teorier, de sidestilles faktisk, hvilket i praksis viste sig svært at arbejde med, i processen med at forklare, hvad vi konkret har gjort. Dette affødte dermed en række valg ift. prioriteringer af begreberne indbyrdes, hvilket vi vil vende tilbage til i afsnit 2.6 ”Vores kritiske blik på metoden”.

I figur 2.11 viser vi, hvordan epistemologien ved CGT kobler de forskellige termer sam-

men med den stigende grad af abstraktioner, og hvordan ens formelle teori er dannet af koder, kategorier, kernekategorier, koncepter og kernekoncepter. Modellen er fortsat vores fortolkning af Mullers præsentation (Muller, 2010)



Figur 2.11: Figuren placerer begreberne ift. hinanden og den stigende grad af abstraktion. Bemærk ligheden mellem "concepts" og "categories" i denne model. Inspireret af Muller (2010)

En anden måde at anskue denne proces på er ved at se på, hvordan data først filtreres; så man finder frem til de kerne-enheder, der danner substansen for en mulig teori, og hvordan man ved sammenligning og refleksion dermed bringer sig selv i stand til at sprede denne specifikke teori ud over et konkret felt. Abstraktion betyder i den sammenhæng dermed ikke kun forsimpning, men forsimpning først og dernæst generalisering. I den forbindelse er "theoretical sensitivity" et filtreringsredskab, der skal indsnævre feltet og samtidig holde forskeren skarpt opmærksom på de dele af empirien, der har særlig interesse. Både i forbindelse med indsamling af data og kodningen, kategorisering og konceptualiseringen af samme.

2.5.4 Selective Coding

Som vi viste ovenfor, handler CGT i sin essens i høj grad om filtrering og sortering af data. Men efterhånden som koncepterne begynder at dukke op, og man kan begynde at sortere sin data, vil der unægtelig også være emner, som lægger sig tættere på sagens ker-

ne end andre. Herved begynder det, som man kan kalde for ”**selective coding**” (Glaser, 2016). Jo længere i processen man er, jo mere firkantet vil man kunne sortere fra, for således kun at inkludere det, der er relevant for ens **emerging concepts** (Glaser, 2016) og teori. Man koder mere og mere efter bestemte temaer. Det er således her, kodningen som håndværk beskrives i GT. Glaser betegner kompetencen for kodning som en evne til at sammenligne egenskaber eller perspektiver på to givne stykke kode imellem. Man ser på **Interchangeability of Indicators** (Glaser, 2016) ved blandt andet at stille sine spørgsmål til koden (A. Holton, 2010).

Derudover skal man huske, at metoden jo er iterativ og abduktiv, hvorfor kodning og ny empiriindsamling går hånd i hånd. Et eksempel på dette kan læses i afsnit 3.6.3 “Interview 7 - Software Developer”, på side 65, hvor vi beskriver vores interview med en softwareudvikler, der er en indisk Nets-medarbejder på besøg i Danmark.

Så for at opsummere, hvad vi har fremstillet ved metoden Grounded Theory indtil nu, kan vi konkludere, at vi godt nok er startet åbent og sorterer feltet ift. temaer og kategorier. Men i og med, at man arbejder abduktivt, så vil koderne fra første iteration jo unægtelig bære med over i den næste. Ja faktisk er det jo metoden, der her begynder at gøre sit virke. Og netop dette fænomen, at man former sin forforståelse løbende og dermed begynder at se mønstrene dannes, ligesom at man finder ud af, hvem man skal tale med, og om hvad, kalder Glaser for ”**theoretical sampling**” (A. Holton, 2010), som sammen med de tre niveauer i cc-metoden danner baggrund for de efterfølgende undersøgelser, hvad enten det er yderligere empiriindsamling eller egentlig analyse.

2.5.5 Teoridannelsen i Grounded Theory

Allerede ved de første iterationer af kodning og empiriindsamling vil forskeren som et resultat af sit arbejde med data være i stand til at begynde at danne sig hypoteser og teorier. Glaser beskriver denne teoridannelse ved to begreber, hhv. **Emergence of core concepts** (A. Holton, 2010) og **emergence of theory** (Glaser, 2016), hvor emergence of core categories på den ene side er de kategorier, der opstår, imens man koder, og som over tid enten bliver beskrevet af den teori, man forsøger at danne - eller på den anden side viser sig ikke at kunne det, hvorfor man må skifte spor. Emergence of Theory og

Emergence of Concepts er dermed to sider af samme mønt, som spejler sig i hinanden og udvikler sig over tid.

“This core variable can be any kind of theoretical code: a process, a typology, a continuum, a range, dimensions, conditions, consequences, and so forth. Its primary function is to integrate the theory and render it dense and saturated.”

(A. Holton, 2010, i afsnit “core category emergence” linje 2-4)

Vores første emergence of theory ses i afsnit 3.4 “Beskrivelse af foreløbige kernekategorier” på side 57.

2.5.6 Delimiting of concepts

Når det endelige problemfelt begynder at blive afgrænset, og man har været ude flere gange og spurgt ind til de ting, man måtte finde mest relevante for sine undersøgelser, skal man nu i gang med at snævre ind. Det står i kontrast til den meget åbne og inkluderende, men dog fokuserede selective coding, når man som nu skal i gang med fravælge kategorier (**delimiting of concepts**) (Glaser, 2018). Sammenligningen på niveau to og tre i cc-metoden, hhv. sammenligning mellem emerging concepts (og teori) med incidents og med koncepter, er nu mest i spil, da alting testes af i forhold til de teorier, man måtte have dannet sig. En teori i denne sammenhæng som entitet er lidt vagt beskrevet, men vi bedømmer i studiegruppen, at det hænger sammen med muligheden for at kunne inddrage litteratur og ekspertviden fra teorien i spil ift. forskerens forskellige problematikker, opdyrket af data (se afsnit om “Theoretical coding” nedenfor).

2.5.7 Theoretical coding

Selve kodningsmetoden ud af den konstante sammenligning går da også fra før, hvor det var open coding, til nu at gå mere i retning af **theoretical coding** (A. Holton, 2010). Efterhånden som studiet skrider frem, vil ens empiriindsamling og efterfølgende kodning pege mere og mere i specifikke retninger. Hvor det i de begyndende faser meget er respondent-styret, så vil det på nuværende tidspunkt stadig være med åbent sind, men dog mere forskerstyret, evt. ved hjælp af interviewguides, da der vil være specifikke emner, man gerne vil have berørt eller genbesøgt. Desuden kan man også, som vi har gjort i vores undersøgelse, indføre begreber fra teorien og gøre det til specifikke kategorier, som

man koder efter. I vores research design kan man således se, hvordan vi valgte at indføre begreberne Rank, Risk, Responsibility og Relationship som koder, og i afsnittet, hvor vi anvender Gert Hofstede, se afnit 4.3 "Behandling af koncept 3: Kulturmødet" på side 129, ses hvordan vi lod os inspirere af hans teori om kultur.

2.5.8 Memo and notes

Et andet centralt greb, der skal gøre processen lettere og mere overskuelig for forskeren er, som tidligere nævnt, anvendelsen af **memos and notes** (Glaser, 2016). Selvom man oplagt har brug for transskriptioner, så er de ikke de eneste måder at skabe data og empiri på. Faktisk er der her plads til kreativ udfoldelse for forskeren, da håndskrevne noter, skitser, beskrivelser, og andre lign. data-bidder både kan og skal inkluderes (Glaser og Holton, 2004). Citatet "Alt er data" fra Glaser og Holton (2004) beskriver nok dette syn allerbedst.

Desuden vil ens Memos blive mere og mere kvalificerede i deres formuleringer, efterhånden som man delimeter og bliver mere selektiv i sin kodning og dataindsamling, og som man bliver mere og mere teoretisk "sensitiv".

2.5.9 Theoretical Saturation

Theoretical Saturation (Glaser, 2016) er således det begreb, Glaser bruger til at beskrive det sidste skridt af kodningen. Det skal sidestilles med den overvældende følelse, som open coding kan give, som en påmindelse om, at man blot skal holde øje med sine data, imens man koder, og lægge mærke til sine kategorier for at se, om de begynder at blive "mættede" (A. Holton, 2010). Når man kan se, at empirien begynder at gentage sig selv og der ikke kommer yderligere nye perspektiver ind, kan man tale om at teorien er "mættet", hvorfor det er på tide at gøre status og evt. gå i gang med analysen.

"In short is it best to stick to open coding, for a core concept and then saturating the concept with a few indicators of its properties"(Glaser, 2016, linje 18)

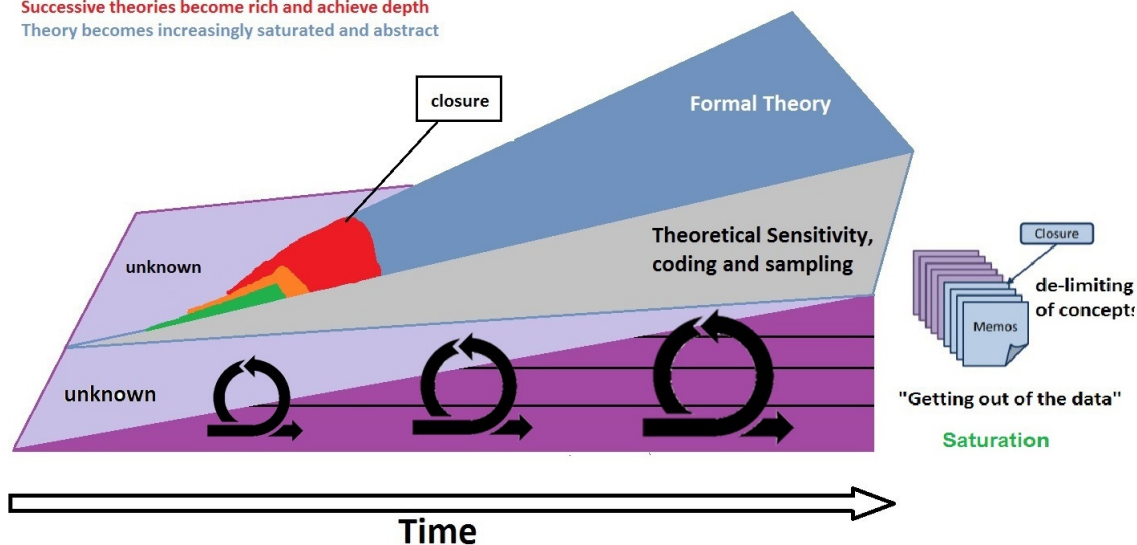
Theory Creation

1st theory - singular input

2nd theory - theoretical sampling and cc-method

Successive theories become rich and achieve depth

Theory becomes increasingly saturated and abstract



Figur 2.12: Måden man opnår closure på i CGT, gennem en iterativ proces. Inspireret af (Muller, 2010)

I figur 2.12 ses således den udfordring, der slet skjult ligger i denne proces. Evnen til at **"komme ud af data"** (Glaser, 2018) er således en yderligere evne, man som GT-forsker må tilegne sig over tid og gennem øvelse. Dette står som modsvar til den **"data overwhelm"** (Glaser, 2003) eller overvældelse, man kan føle, når data'en blotter sig, og alting ligger helt frit. Evnen til at se hvornår **"nok er nok"**, og kompetencen til at overskue sin datakodning og beslutte sig for at gå i en bestemt retning, kommer således med erfaringen, men er noget, man må holde sig for øje i processen. (Det er det, vi betegner **"closure"** på figur 2.12). Der er således tale om en evne til at distancere sig fra arbejdet og gå **"open minded"** til opgaven, samtidig med at man har øje for de skæringspunkter i data, som kunne have særlig interesse.

På grund af vores begrænsede tid og adgang ind i virksomheden Nets vil vi sætte spørgsmålstegn ved, om vi nåede hele vejen til fuld mætning af data i vores arbejde. Vores umiddelbare fornemmelse er, at vi nærmede os den på flere parametre, men at vi nok godt ville have kunnet komme endnu dybere ned. Men vi bedømmer det som den studerendes lod. Det, at vi aktivt skulle ud og opsøge en case hos en virksomhed, der måske ikke selv var klar over, at der var en case til at starte med, er med til at sætte retningen for undersøgelsen samt især omfanget. Derudover er det en problemstilling, som Glaser jo netop

rejser ved sit "getting out" begreb, men vi er således under alle omstændigheder tilfredse og glade for, at vi kunne få adgang til et team på så mange forskellige niveauer. De konklusioner, vi kan komme frem til i dette speciale, kan således eventuelt spejles i en anden afdeling – ligesom man kunne vælge at undersøge applikationen af vores konklusioner ved specialet i det samme konkrete team, vi har arbejdet med.

Begge dele for at opnå mætning og skabe et vist pragmatisk udgangspunkt for handling.

Men når det er sagt, mener vi i hvert fald som minimum afgjort at kunne se latente mønstre og emergerende teorier ud fra de data, vi har fået. Så måske er det blot vores egen evne til ikke at kunne begrænse os, der gør, at vi ikke mener, at feltet var "mættet". I så fald står begrebet "getting out of the data" blot endnu stærkere i sit udsagn.

2.5.10 GTs forhold til teknologi

Ligesom tiden og teknologien har flyttet sig, siden GT først brød igennem i midten af 1900-tallet, har GT også måttet flytte sig med. Oprindeligt var Glaser meget stringent ift. at man skulle gøre sit kodningsarbejde i hånden (Søndberg, 2005). At man frit kunne flytte rundt på tingene og havde en taktil indgang til sorteringen var metoden dengang, som man også kan se af Lene Søndbergs Ph.d. afhandling, der ligger i spændet lige midt imellem tiden før og efter teknologiens indtog. Skæver man til den relativt nye udgivelse om Glaser's klassiske Grounded Theory af Vivan B. Martin og Astrid Gynnild, en antologi ved navn "GT – The philosophy, method and work of Barney Glaser", kan man se, at der nu nævnes en række teknologier i flæng - alt fra kodningsapps til videoredigering, optagelse, mm. Ligeledes citeres Glaser for at sige, at man skal inddrage teknologien i det omfang, den "virker" (Martin og Gynnild, 2012).

For os har det betydet, at vi har anvendt mixede metoder. Dels på dagen, under de første interviews, hvor vi anvendte et whiteboard til at brainstorme kategorier, men også i arbejdet hjemme. Der er flere af modellerne i det foregående, der først blev designet i hånden, for først senere at blive digitaliserede. Vores kodning og kategorisering har også været skiftevis på papir og i Nvivo. Dog har vi samlet alt i Nvivo til sidst og ladet det være det udtryk, vi valgte af give koden her i opgaven.

2.5.11 Inddragelsen af litteratur

Spørgsmålet omkring hvor meget, man må forme sin for forståelse i løbet af et GT-studie, er også en kort blik værd. Dette er et af skæringspunkterne ift. klassisk GT, sammenlignet med samtlige af de andre. Hvor Glaser står hårdnakket fast på, at man som forsker skal forholde sig ”åbent” (Glaser, 2003) og ikke hverken danne sig hypoteser eller læse, hvad andre mener om emnet, førend disse selv opstår ud af data i sig selv. Vi har i gruppen valgt at forsøge at følge Glasers instruktioner. Ikke nok med, at vi har forsøgt at vente så længe som muligt med at inddrage teorier udefra - faktisk ventede vi også så længe som muligt med at konkretisere vores problemformulering med ord, før til allersidst i processen.

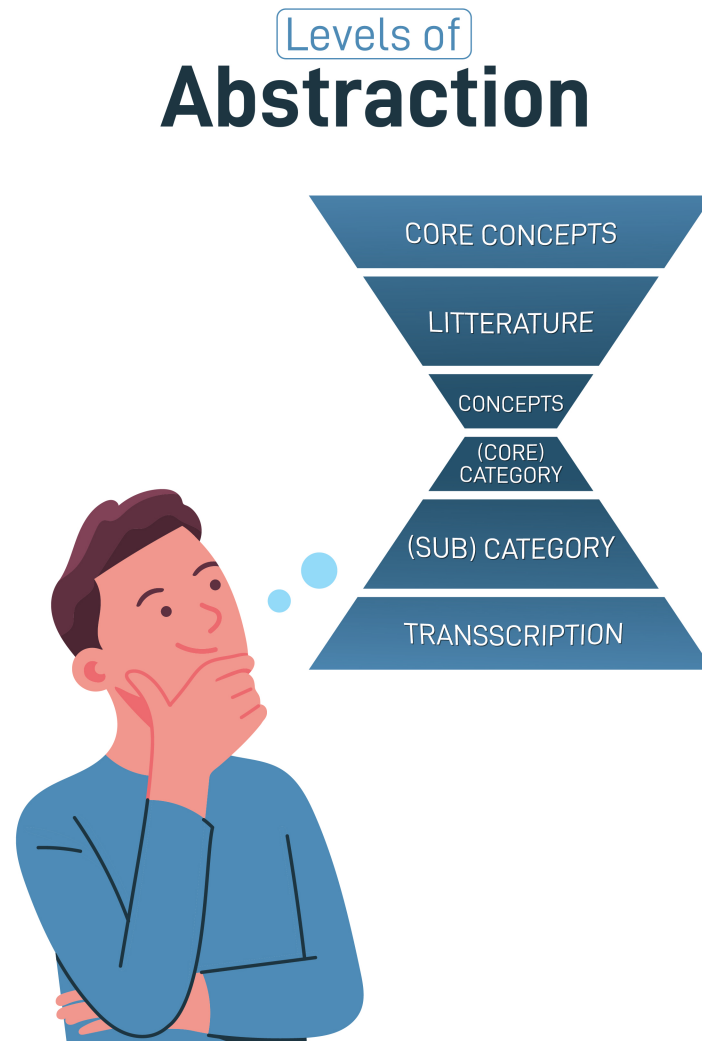
Således er det først efter skabelsen af vores kernekategorier, at vi i vores undersøgelse begyndte at ”læse op” på nogle af de emner, vi stødte på ifm. kodningen. På den måde har vi forsøgt, også her i opgaven, at udnytte potentialet i litteraturen til at udforske og danne vores koncepter, men vi har ikke brugt litteraturen til at opfinde dem for os. Kategorierne opstår således ud af empirien, og vha. litteraturen har vi formet vores kategorier om til koncepter. Inddragelsen af litteratur kan på den måde være med til at binde kategorier sammen til et overblik på et lidt højere abstraktionsniveau. I den resterende opgave er det således vores projekt at forsøge at finde frem til opgavens kernekoncepter set i lyset heraf. Vi vil inkludere den litteratur, vi finder passende – både til at skabe overblik, men også for at finde sammenhænge samt handlemuligheder for Nets, som måske vil kunne opkvalificere deres forståelse samt deres valg i en arbejds kontekst for fremtiden.

2.6 Vores kritiske blik på metoden

Som nævnt tidligere, opstod der efterhånden som vi arbejdede os igennem flere iterationer over GT-metoden, fik skabt transskriptioner, og kodet dem efter kategorier, og således skulle til at konceptualisere for alvor, et problem, vi stødte på, som var ganske lavpraktisk i sin natur – men som alligevel spændte ben, især da vi skulle sætte os og formulere tingene på skrift: For hvad er egentlig forskellen på en kategori og et koncept ifølge Grounded Theory? Det var vores oplevelse, at alle begreber som sådan var udførligt beskrevet, så hvorfor kunne det egentlig være så kompliceret at gribe i praksis?

Dette udløste i første omgang en 2 timers session med Lene Søndberg, hvor vi sammen gennemgik data og de forskellige diagrammer, som du finder i vores Research Design i næste kapitel af specialet. Men selv her var vi stadig i stand til at lege djævelens advokat og forvirre hinanden i vores definitioner. Herefter måtte vi rekapitulere og gå tilbage til litteraturen. Og selvom vi kunne finde mange citater, så var det oftest rent retorisk skruet sammen sådan, at de forskellige forfattere brugte det ene begreb til at beskrive det andet, og omvendt. Men aldrig kom med en klar definition - i hvert fald indtil vi stødte på følgende afsnit fra Glaser:

“The reader should keep in mind I use the words code, concept, property and category as synonymous. They all refer to conceptualizing an emergent pattern. The reader need only constantly code and compare looking for interchangeable indicators that emerge a pattern. This is a simple procedure which is, unfortunately, blocked more than helped by all writings that refer to coding especially those writings on QDA that jargonize GT wrongly.” (Glaser, 2018, s. 2)



Figur 2.13: Niveauer af abstraktion i CGT

Det, vi kan tage med os, må således være, at vi ikke skal være så bekymrede for ”hvordan man gør”, men mere med ”at gøre” – Glaser peger på metoden, lidt på samme måde, og i samme tone, som da vi diskuterede GTs ontologi og den åbne ontologi tidligere i specialet. Det efterlader os et sted, hvor vi er frie til at eksperimentere, men vi står også tilbage med et ansvar for over for læseren om at være tydelige og transparente i vores valg. Derfor har vi valgt at opdele og endda lagdele de forskellige begreber i i figur 2.13. Vi har valgt, at både selve fænomenet *og* øjet der ser, ligesom teorien – den, vi skal nå frem til til sidst i specialet - ikke er repræsenteret i figur 2.13. Der er således primært et metodologisk syn på GT som håndværk ved denne figur.

Også for at slå pointen fast om validitet og verifikation fra vores ontologi afsnit, der ellers

kunne være druknet i mængden: For Glaser er det metoden, der gør objektiviteten. Det, at man går fra det konkrete, og bruger cc-metoden som en slags tragt til at indsnævre fokus og indhold på data, gør, at man via abstraktionerne over hhv. (kerne) kategorier og (kerne) koncepter til sidst kan komme frem til en teori, der er objektiv og generaliserbar. Det eneste, det kræver for forskeren, er, at man følger metoden, og, ifølge Glaser, at man holder undersøgelsen og sin undren ”åben” (Glaser, 2016). Derudover har vi valgt at inddrage Steinar Kvaales teori om interviewet som håndværk, imens vi var i felten, da vi fandt hans anvisninger praktiske, konkrete og nemme at forene med vores udgangspunkt for CGT.

Hvad angår vores resultater, og om hvorvidt de ville kunne gentages af andre, må vi anskue projektet som værende åben for ”multidisciplinær fortolkning” (Spinelli, 2005). Vores mål er med andre ord ikke at komme frem til nogen endegyldige konklusioner, eller sande eller falske udsagn; snarere er vi interesserede i de mennesker, vi har interviewet, og de livsverdener, de er et udtryk for. For os handler det om at finde og se de latente mønstre, der udgør deres agile hverdag, således vi i resten af opgaven kan arbejde videre med de fænomener, eller koncepter, der er beskrevet, og analysere os frem til positive handlemuligheder for Nets. Vi har til gengæld tilstræbt at være så tydelige og transparente i vores CGT kodningsarbejde som overhovedet muligt.

I det følgende vil vi således beskrive *vores* Grounded Theory fra den første dataindsamling og trin for trin -indtil vi kommer frem til de koncepter, som resten af opgaven skal bearbejde. Ligesom vi visualiserede CGT som en slags tragt fra et konkrete til det abstrakte tilbage til det generaliserende, vil vores opgave således følge samme grand-design. Research Design afsnittet udmunder således i præsentationen og skabelsen af vores problemformulering, som dermed tjener det formål, at vi kan finde kernekonceptet i vores CGT, ligesom vi kan beskrive vores CGT teori ud fra denne.

3

Research design

3.1	Indledende overvejelser	49
3.2	Teknisk fremgangsmåde for transskribering og kodning	51
3.3	Interview 1-3	52
3.4	Beskrivelse af foreløbige kernekategorier	57
3.5	Interview 4 - Agil Coach	58
3.6	Interview 5-7	63
3.7	C3 Consulting - indspark fra virkeligheden	65
3.8	Endelig afklaring og afgrænsning af emne	68
3.9	Delkonklusion - CGT	72
3.10	Problemformulering	72

I det følgende kapitel vil vi gennemgå, hvordan vores undersøgelse er forløbet, og hvordan dannelsen af vores Grounded Theory har fungeret i praksis. Da kodningsprocessen er iterativ qua cc-metoden, se afsnit 2.5.2 “Sammenligning som metode” på side 34, med den konstante sammenligning, har vi valgt at dele dette afsnit op kronologisk, som de forskellige kodningsrunder forløb. Det er vores mål med kapitlet at vise, hvordan vores koncepter blev abstraheret ud af data, hvorfor vores kodning kører på to parallelle niveauer: et niveau ift. selve kodningen, og et niveau, hvor vi forsøger at behandle koden via forskellige kreative greb, der hjalp os i situationen til at forstå projektet bedre.

Derudover har vi valgt ikke at sætte kildehenvisninger på dette afsnit, men i stedet pege tilbage på de korresponderende teoriafsnit om GT, vi allerede har præsenteret i opgaven i afsnittene efter “Grounded Theory”, der starter ved side 10. Vi bruger således udtrykkene i flæng og henviser til de foregående sider. Vær i øvrigt opmærksom på, at PDF udgaven af denne afhandling indeholder hyperlinks, så du hurtigt kan finde de afsnit der bliver refereret til.

3.1 Indledende overvejelser

Vi vidste i starten ikke, om vores studie ville gå i bredden (ved at sammenligne flere teams på de samme parametre) eller i dybden (ved at interviewe og lægge fokus på kun et team). Vi var heller ikke helt klar over, hvilke ressourcer vi ville kunne få adgang til – Måske ville der blive plads til direkte observationer? Måske ville vi kunne få adgang til de ugentlige ceremonier indenfor scrum?

Fordi vi ikke starter med en hypotese, men snarere med et generelt emne: transformationer og det agile, startede vi den første dag med tre interviews op med personer, der alle sad uden for de egentlige udviklingsteams, men stadig havde en direkte relation til dem. Vi havde forberedt spørgsmål til et at udføre et semistruktureret interview, se bilag A, hvor målet var at gennemføre disse interviews som egentlige samtaler, hvor emner og indhold gerne måtte skifte, alt efter hvad der interesserede respondenterne.

Vi vidste også, at vi ville optage og transskribere alle tre interviews for at gøre det muligt

efterfølgende at danne koder ud fra transskriptionerne. Derudover tog en fra gruppen noter imens vi interviewede, se bilag A. Tanken var, at vi kunne bruge noterne til at opsummere indholdet af interviews imellem hvert af de tre indledende interview, for hurtigere at kunne spore os ind på de vigtige emner i Nets. Vigtige betyder i denne kontekst, det, som interesserede vores respondenter, og som de brændte for at tale om. Det var ikke ment som en erstatning for transskribering og kodning, men mere som et supplerende værktøj og hvad der kunne lade sig gøre på selve dagen. Desuden ville vi kunne læse noterne og sidestille dem med transskriptionerne bagefter – for måske at kunne opdage mulige kategorier og dermed sammenhænge?

Udover noterne hang der desuden whiteboards i alle mødelokaler, som vi brugte imellem interviews. Man kan således argumentere for, at nedenstående figur 3.1 både er en slags ”memo” eller note, men også en visualisering af, hvordan kodningsprocessen ikke kun handler om transskriptioner og kategorisering af tekststykker, men at konceptualiseringen faktisk starter allerede i situationen, on-the-spot.



Figur 3.1: Billede fra den første interviewrunde, hvor vi allerede er i gang med at kode og kategorisere hvad vi har hørt

3.2 Teknisk fremgangsmåde for transskribering og kodning

For at transskribere havde vi på telefonen optaget en lydfil af hvert interview. Lydfilet blev transskriberet ind i Microsoft Word med tidsstempel og angivelse af, hvem der taler, hver gang en ny person tog ordet. Der var fokus på at transskribere mening, frem for at transskribere ordret, se bilag B.

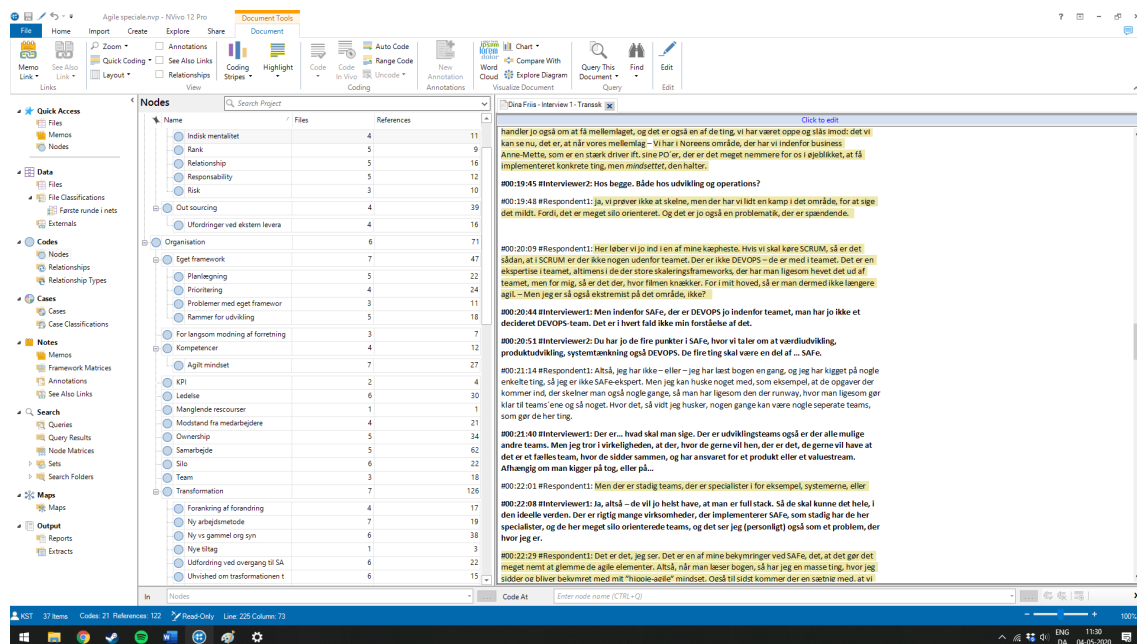
I og med at vores tilgang til at interviewe primært har været åbne samtaler, hvor respondenterne har haft stor indflydelse på, hvad vi talte om, er der enkelte dele, der ikke har været relevant som data, og som dermed ikke er blevet transskriberet. Det har højst været få minutter som for eksempel været, når respondenterne har spurgt ind til studiegruppen og vores uddannelse. Derudover er det værd at bemærke, at der var forskel på sekund tal, alt efter hvilket program vi brugte til at afspille lydfilet i under transskriptionen. Der er derfor tale om en lille usikkerhed på et par sekunder men ikke noget, der har direkte indflydelse på indholdet.

Selve transskriptionerne blev importeret i Nvivo, hvor det er muligt at oprette ”Nodes” eller koder i GT-terminologi og tildele specifikke tekststykker, ord eller sætninger til hver kategori. I denne første fase var der således tale om ”open coding”, se afsnit 2.5.1 ”Den første kodning”.

Til kodningen brugte vi to programmer: Det første Nvivo og det andet ved navn Adobe Connect. I Adobe Connect kunne vi nemt dele hinandens skærme, imens vi talte sammen om kodningen. På den måde sad vi sammen og læste transskriptionerne sammen bid for bid, og diskuterede og havde samtaler om hvilke kategorier, der beskrev hver bid bedst, ligesom cc-metoden foreskriver det, se afsnit 2.5.2 ”Sammenligning som metode”. Hvis der ikke fandtes en kategori, der passede, oprettede vi den efter behov.

I GT er det essentielt, at forskerne koder transskriptionerne i fællesskab (Glaser, 2016), hvilket ville have været en udfordring for os uden Adobe Connect grundet retningslinjerne for Corona. Normalt ville Glaser, som tidligere nævnt, desuden foretrække at kodningen

foregår i hånden, hvilket i vores situation derfor heller ikke kunne lade sig gøre, hvorfor et digitalt alternativ som Nvivo faldt naturligt.



Figur 3.2: Skærbillede fra Nvivo, der viser koder på den ene side og en transskription på den anden. Den markerede tekst er de koder, der er blevet tildelt en eller flere kategorier.

3.3 Interview 1-3

Hvad angår interviewpersoner og datagrundlag, var følgende tre interviews, hvad vi gennemførte den første dag med Nets. Vi har valgt at anonymisere respondenterne i undersøgelsen, således det kun er vores kontaktperson ind i Nets, Noreen, der fremstår i specialet ved navn.

3.3.1 Interview 1 - Agile Coach

Dette var vores første interview i Nets, men vi havde dog også en vis forståelse for organisationen allerede på forhånd, primært ved vores almene viden om Nets samt den viden, Mohammed kunne tilføre gruppen ud fra sit netværk. Derfor gik den første del af interviewet med at tale om vores umiddelbare forestillinger og tanker om Nets. Det viste sig senere kun at være sandt for den del af Nets, hvor coachen er ansat. Den anden del af interviewet gik med, at vi prøvede at forstå og få et overblik over det agile rammeværk, som coachens del af Nets brugte - NEA.

3.3.2 Interview 2 - Head of UI Development

I dette interview talte vi med person højere oppe i hierarkiet. Derfor ville vi gerne bruge tiden på at tale om årsagerne til, at Nets skulle gennemføre en transformation til SAFe, og hvilken strategi, der lå bag valget. Desværre var den information ikke kommunikeret ud, selv ikke til cheferne, men vi blev klogere på, hvilke udfordringer Nets står overfor, og hvilke umiddelbare bekymringer og forventninger, der findes i organisationen. Ud fra vores informanternes domæne, naturligvis.

3.3.3 Interview 3 - Department Manager

Det tredje interview blev afholdt med en kontorchef, der var chef for udviklerne. Han havde mere direkte kontakt med udviklerne, hvorfor vi talte om, hvordan rammeværket NEA fungerede i praksis. Noget af det, vi så, var, at Nets er langt med det agile, i hvert fald i nogle dele af organisationen. Vi kom også ind på hvilke tanker, han havde gjort sig i forhold til træning og forberedelse af de ansatte i hans afdeling. Efter afslutningen af vores interview slog det os, at der ikke var nogen af dem, vi havde talt med, der tilkendegav, at de selv ville tage initiativ. Det var mere et udtryk for en forholden-sig-passivt og afventende til den forekommende transformation, hvilket undrede os.

3.3.4 Transkribering og kodning 1

	Rolle	Varighed	Transkriberede anslag
Interview 1	Agile Coach	50m 11s	32.408
Interview 2	Head of UI Development	34m 46s	17.817
Interview 3	Department Manager	30m	23.769
Sum	N/A	1t 45m 3s	73.994

Tabel 3.1: Oversigt over de tre første interviews

Der er blevet transskriberet 73.994 anslag i alt, hvilket svarer til knap 31 normalsider, som vi kodede i Nvivo. Koderne ses i figur 3.3 nedenfor, inklusive hvor mange "hits" (References), hver kategori har i data og hvor mange interviews, der bidrager til hver

kode (Files).

Nodes				
Name	Files	References	Created On	
Andre framework		2	2	12-02-2020 11:37
Contingent workforce		1	1	12-02-2020 12:52
Eget framework		3	23	12-02-2020 10:17
For langsom modning af forretnings ideer		3	7	12-02-2020 10:29
Forankring af forandring		3	11	12-02-2020 10:47
Ideer til problemer		3	8	12-02-2020 11:23
Kompetencer		3	10	12-02-2020 10:50
Kultur møde		2	19	12-02-2020 11:48
Ledelse		3	19	12-02-2020 11:26
Modstand fra medarbejdere		3	14	12-02-2020 10:49
Ny arbejdsmetode		3	8	12-02-2020 10:23
Organisation		3	34	12-02-2020 11:07
Out sourcing		2	17	12-02-2020 12:02
Ownership		2	10	12-02-2020 12:12
Rammer for udvikling		3	9	12-02-2020 10:21
Samarbejde		2	15	12-02-2020 11:51
Udfordring ved overgang til SAFe		3	14	12-02-2020 10:27
Udfordringer ved ekstern leverandør		3	15	12-02-2020 10:42
Uhvished om transformationen til SAFe		3	10	12-02-2020 10:35
Vision		3	7	12-02-2020 11:01

Figur 3.3: Skærbillede fra Nvivo der viser de koder, som data er blevet inddelt under.

Vores egen kreative tilgang

Efter transskribering og kodning af de tre første interviews skrev vi alle kategorierne op på en liste i hånden og efterfølgende i Word, da vi havde en fornemmelse af, at mange emner delte kvaliteter med hinanden på kryds og tværs. Derfor ville vi forsøgsvis prøve at trække kategorierne ud af Nvivo og ind i en anden kontekst for at se, om det kunne være med til at bringe konceptualiseringsprocessen fremad. Denne bevægelse ser vi som tegn på studiegruppens ”digitale litteracy”, der igen kan sættes i relation til Glaser citat om ”what works” (Martin og Gynnild, 2012). Hvad der for Glaser skulle gøres i hånden for at sætte forskerne ”fri” (Glaser, 2016), kan for os suppleres ved også at blive gjort digitalt i dag i 2020, ikke mindst fordi alle i studiegruppen er ferme ift. teknologien og dens muligheder. Det betyder ikke, at vi udelukkende bandt os til teknologiske løsninger, hvilket særligt viste sig i den første fase med tiltag som dette, hvor der var en vis frihed i at have pen og papir ved hånden i de første skrivesfaser.

”Outsourcing”, ”plan for implementering” og ”problematikker ved...” kan således ses som vores første kernekategorier.

Det er værd at bemærke, at vi endnu ikke vidste, om opgaven her skulle behandle alle tre;

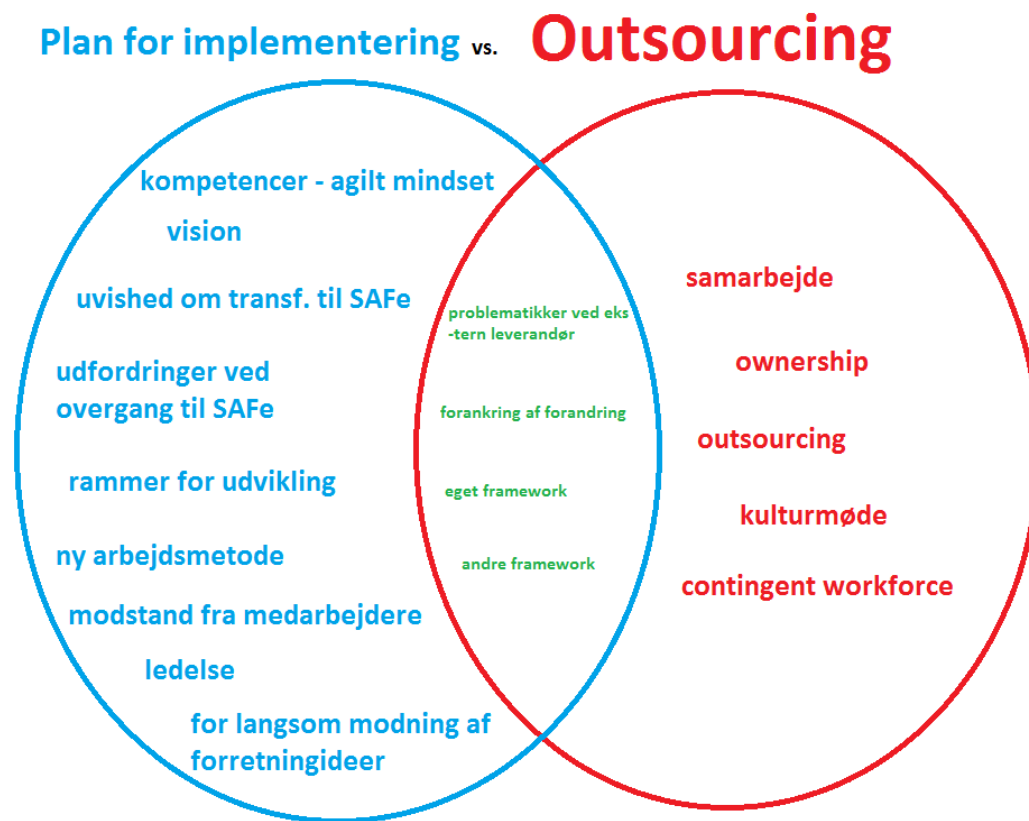
om der fandtes bedre definitioner, eller om der skulle de-limites, altså vælges fra, på et senere stadie. I det følgende ses listen over kategorier med de tre kernekategorier øverst. Farverne der repræsenteres i kommende modeller med de samme farver, se figur 3.5 og 3.7 og med tilføjelsen af en ny kernekategori, kommer farven gul også ind i modellerne 3.8 og 3.10.

1. Outsourcing
 2. Plan for implementering
 3. Problematikker ved at have eksterne konsulenter
-
- Vision
 - Uvished om transformationen til SAFe
 - Udfordringer ved eksterne leverandører
 - Udfordring ved overgang til SAFe
 - Samarbejde
 - Rammer for udvikling
 - Ownership
 - Out sourcing
 - Organisation
 - Ny arbejdsmetode
 - Modstand fra medarbejdere
 - Ledelse
 - Kultur møde
 - Kompetencer – agilt mindset
 - Ideer til problemer
 - Forankring af forandring
 - For langsom modning af forretnings ideer
 - Eget framework
 - Contingent workforce
 - Andre framework

Figur 3.4: Screenshot af vores wordfil med kategorier efter behandling af de tre første interviews, bemærk farverne for kategorierne vil gå igen i de efterfølgende figurer.

”Ideer til problemer” står med sort på listen og blev også senere helt slettet fra vores kodning. Dette fordi disse citater og brudstykker mere var henvendt direkte til os, som et slags meta-blik på denne opgave og vores kommende eksamen. Dermed anså vi det for uvedkommende og lidt ”fremmed” for data. Transskribering, kodning og tematisering er, som vi også pegede på tidligere, et håndværk, som vi således også blev bedre til løbende. Ikke mindst kunsten ikke at transskribere alting er således en kompetence, man kun kan finde grænsen for via træning og øvelse.

Det sidste skridt i denne første fase var for os således, at vi nu kunne tage de tre farver og forsøge at skabe en visuel præsentation. Det var her, vi indså, at de grønne farver, problematikkerne, der er rejst i empirien, også kunne opfattes som en delmængde, hvor der er overlap med de to andre overkategorier, hvilket figur 3.5 visualiserer.



Figur 3.5: Figur, der viser hvordan vores forskellige kategorier også kan ses ift. hinanden. Et alternativt syn

Med udgangspunkt i vores forståelse af data på daværende tidspunkt, visualiseret gennem figur 3.5, skabte vi efterfølgende en beskrivelse af kernen af det problem, vi ser Nets stå med i denne allertidligste fase, som du kan se nedenfor. Diagrammet udgør dermed den allerførste iteration over en mulig konceptdannelse og er dermed også det første skridt mod at kunne danne en problemformulering. I og med at vi samtidig forholdt os til Glaser's position ift. at skabe for tidlig forforståelse, og fordi vi oprigtigt gerne ville forsøge at følge metoden, valgte vi endnu ikke at nedfælde hverken koncept eller problemformulering fuldgældigt med ord. I stedet valgte vi at formulere det som en mere abstrakt tegning, der viser de kernekategorier, vi mente udgør det, vi med mere dataindsamling ville kunne abstrahere videre til et koncept, der således bliver kernen af det, som vores projekt drejer sig om.

Formuleringerne omkring kernekategorierne nedenfor danner dermed baggrunden for vores første iteration over et kernekoncept, og var desuden et vigtigt redskab, vi anvendte, for at kunne opnå en fælles forståelse i gruppens videre arbejde.

3.4 Beskrivelse af foreløbige kernekategorier

3.4.1 Kernekategori 1: Nets og NEA: Team-agile

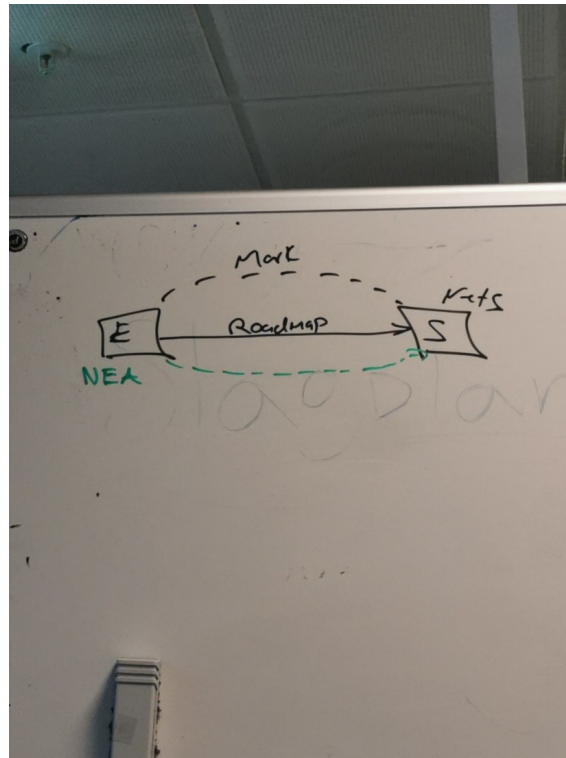
Vi ved, at NEA er det rammeværk, som Nets anvender lige nu. Vi har en formodning gennem empirien om, at det er særligt godt på team-niveau. Det vil vi gerne have beskrevet lidt mere dybdegående; Vi er særligt interesserede i at se på, hvorvidt de arbejder lineært i deres SCRUM-teams, eller om de faktisk lever op til det agile mindset. Vi er heller ikke helt sikre på, hvordan prioritering som proces bliver behandlet i dette rammeværk.

3.4.2 Kernekategori 2: SAFe: Enterprise agile

Vi ved, at der er en af de højt placerede ledere, Marc, som har truffet beslutningen om, at Nets nu skal gå i retning mod at implementere SAFe i organisationen. Hvad betyder det for Nets? Hvordan definerer SAFe prioriteringen, og hvordan spiller deres nuværende rammeværk sammen med SAFe?

3.4.3 Kernekategori 3: Transformationsrejsen

Vi ved også, at der er et roadmap i SAFe, som de anbefaler, at man følger for at give en struktur til forandringen, se afsnit 4.2.6 “Scaled agile frameworks (SAFe) roadmap & John Kotter”. Den stiplede linje i figur 3.6 er således noget, man kan undersøge: hvad er planen for Nets rejse, hvis der er en. Og hvis ikke, så kan vi måske komme med nogle retningslinjer og forslag. Eller alt derimellem de to poler.



Figur 3.6: Første visualisering af vores grundlæggende koncept

3.5 Interview 4 - Agil Coach

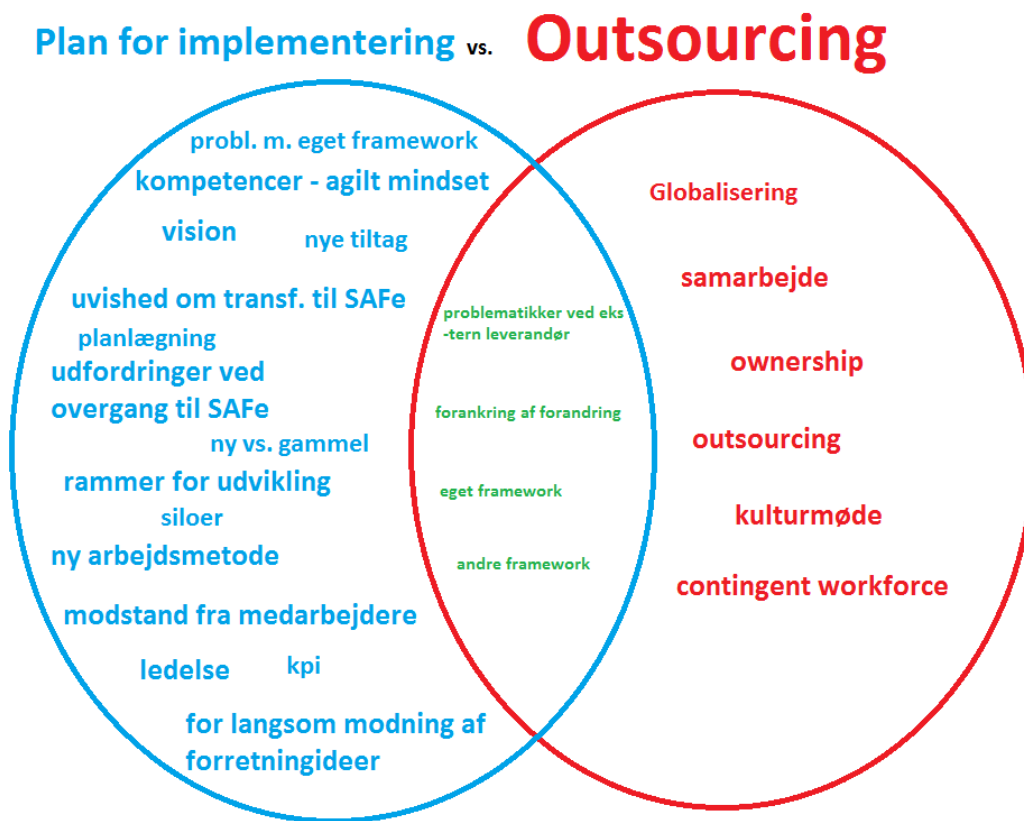
Som et led i vores videre undersøgelse besluttede vi herefter at genbesøge respondenten fra interview 1, for at spørge yderligere ind til nogle af de områder, vi følte der var behov for at uddybe, og for at høre mere. Desuden ville respondenten kunne hjælpe med at afklare for os, hvem vi skulle have fat i, og hvem vi *kunne* få fat i. I interviewet med vedkommende, der var en måned efter vores oprindelige interviews, kunne vi konstatere, at Nets endnu ikke havde påbegyndt transformationen mod SAFe, og at der heller ikke var meldt noget officielt ud. For os betød det, at vi således ikke ville kunne gå ind og analysere på transformationen som sådan, men snarere ville kunne sammenligne de to, hhv. NEA og SAFe, og måske se på Implantation RoadMap fra SAFe fra et teoretisk perspektiv, og forsøge at belyse Nets transformation af den vej.

Note: det var for øvrigt også her, Corona begyndte at få fat, hvorfor vores omstændigheder på daværende tidspunkt begyndte at fremtone lidt kaotiske. Interviewet blev gennemført online via Microsoft Teams, tog 50min 50sek og blev transskriberet til 39.652 anslag, se

bilag C.4.

I kodningsprocessen opstod, qua vores egen theoretical sensitivity, en række nye kategorier. Dels var der nye inputs fra respondenterne, der talte ind i emner, vi endnu ikke havde kategorier for; dels var der enkelte af de gamle kategorier, som begyndte at gå i forskellige retninger, hvorfor det var på tide med et split. Det fører for vidt at beskrive hvert enkelt lille trin i kodningsprocessen, da den jo er iterativ, men hvis vi skal sætte nogle GT-ord på, hvad det var vi gjorde, så kunne man pege på, at "selective coding", se afsnit 2.5.4 "Selective Coding", var i spil: Når vi oprettede nye kategorier, udløse det jo en nærmere undersøgelse af de gamle for at se, hvordan evt. nyskabelser kunne favne gråzonerne i empirien. Og qua denne sammenligning sker der en "theoretical sampling" se afsnit 2.5.4 "Selective Coding", hvor man prøver de nye kategorier af på de brudstykker af data, man allerede har fundet. Passer de ind? Eller skal kategorierne omformuleres?

Og over tid opstår der således den emergence of categories, koncepter og samlet set: theory, se afsnit 2.5.5 "Teoridannelsen i Grounded Theory", som tilsammen udgør det højere niveau af abstraktioner i processen:



Figur 3.7: Figuren viser vores videre arbejde med figur 3.5

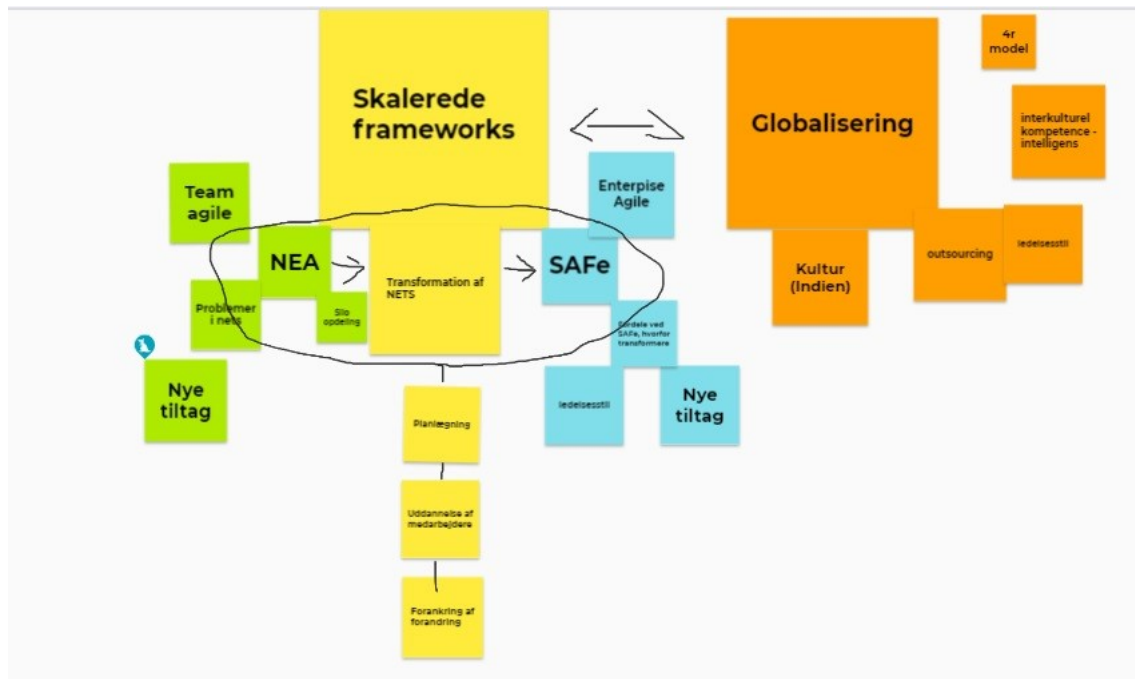
Ift. ”outsourcing” tilføjede vi således en kategori, som vi kaldte for:

- Globalisering
- Ny vs. Gammel
- Nye tiltag
- Siloe
- Problemer m. eget framework

Det faktum, at der dukker nye kategorier op i kodningen af dette interview, er desuden en indikator på, at vores data ikke er mættet, eller ”saturatet”, se afsnit 2.5.9 Theoretical Saturation, hvorfor det var relevant at indsamle mere data og gennemføre flere interviews efterfølgende.

Med udgangspunkt i figur 3.7 kan vi således også videreudbygge vores konceptdannelse fra før med kernekategorierne, der udgør dem. I dette skridt valgte vi denne gang at bruge et online redskab til at lave sticky notes med, især fordi vi nu alle tre arbejdede hjemmefra for at efterleve regeringens retningslinjer for Corona. Med vores sticky notes begyndte vi at organisere koncepter og kategorier ud af vores data frem for bare vores koder. Med farverne af sticky notes har vi forsøgt at skabe, gennem vores koder har bidraget til de mere abstrakte koncepter, se figur 3.8. Dette skal forstås som forarbejdet til at identificere kernekonceptet i vores undersøgelse, se afsnit 2.5.3 Theoretical sensitivity. Til forskel fra den tidligere model fra vejledningen, som vi havde skrevet på et whiteboard, valgte vi denne gang, ikke mindst fordi det var så overrepræsenteret i empirien og Nvivo, også at inddrage kulturbegrebet som koncept i denne runde. Læg også mærke til, at vi i vores ordvalg her går fra at tale om et koncept, der er udarbejdet af kernekategorier, se figur 3.6, til nu at være et begyndende kernekoncept, der er bestående af koncepter, der igen består af kernekategorier, se figur 2.13 på side 46.

Hvor transformationen fra før med NEA og SAFe alle kan rummes i konceptet ”Skalerede frameworks”, er der således tale om en todeling af vores kernekoncept i opgaven med hhv. skalerede frameworks på den ene side, og det, vi valgte at sammenfatte som ”globalisering”, på den anden.



Figur 3.8: Figuren viser resultatet af en kreativ proces, hvor koder og kategorier er blevet sammenlignet og vurderet. Farverne korresponderer til kernekategorierne, men størrelsen af de digitale sticky notes er arbitrær.

Hvis vi ser på, hvordan koderne så ud på daværende tidspunkt, var de ikke særlig godt organiserede; mange var ”fritflyvende” uden tilkobling til andre kategorier, osv. – som også kan ses af figur 3.8. Øvelsen med sticky notes var dermed også et forsøg på at få en bedre struktur på vores data, samtidig med vi begyndte at udforske, hvordan koderne forholder sig til hinanden på de højere abstraktionsniveauer.



Figur 3.9: Hver boks er sin egen kategori, hvor størrelsen af hver boks afspejler antallet af koder inden for hver kategori. I denne figur afspejler farverne ikke deres kategori.

3.6 Interview 5-7

Den tredje fase af empiriindsamlingen var kendetegnet ved, at ydre omstændigheder nu var med til at forme retningen på vores studier. I og med at Danmark var i Coron lockdown, var der for eksempel ikke mulighed for at observere afdelinger rent fysisk, da Nets medarbejdere arbejdede hjemmefra. For Nets var der nu også to farer, der skyggede for solen – på den ene side vidste folk, at der var en større fyringsrunde på vej, derudover kunne Corona tilsyneladende også få konsekvenser på dette, lige som alle nu var sendt hjem at arbejde. Som studiegruppe måtte vi handle hurtigt. Derfor valgte vi på dette tidspunkt, at vores studier skulle gå i dybden med et enkelt team. Vi ville kunne få hurtig adgang til dem via vores forbindelser ind i virksomheden, ligesom vi ville kunne undersøge casen fra flere niveauer og perspektiver inden for samme team. Der var tilsyneladende også masser af ”kød” på studiet, så det var bestemt ikke et nederlag, men snarere et valg, der blev entydigt nemmere. At vi således fravalgte bestemte typer af data, fx observationer, er således udtryk for vores begyndende ”delimiting of concepts”, se afsnit 2.5.6 “Delimiting of concepts”.

Selektion af informanter til runde 3

I de første 4 interviews havde vi endnu ikke talt med nogen personer, som direkte arbejdede med softwareudviklingen, hvorfor vi i de efterfølgende gerne ville have mulighed at tale med personer på team-niveau, der var tættere på gulvet. Vi manglede også at tale med Scrum Masterens umiddelbart tætteste samarbejdspartner, Product Owneren. Vi fik derfor sat tre interviews op. Nedenfor ses deres varighed og mængde ift. empirien:

	Rolle	Varighed	Transkriberede anslag
Interview 5	Scrum Master	43m 50s	39.652
Interview 6	Product Owner	55m 27s	40.644
Interview 7	Developer	22m 27s	17.087
Sum	N/A	2t 1m 50s	97.383

Tabel 3.2: Oversigt over interview 5-7

3.6.1 Interview 5 - Scrum Master

Dette interview var vores første med en person fra et udviklingsteam. Det var i dette interview, vi for alvor begyndte at åbne op for de emergerende koncepter, og hvor vi kunne begynde at komme et spadestik dybere, takket være at vi gennem de tidligere interviews og behandling af data derfra havde udviklet en grundforståelse. Vi talte dels om detaljer i Nets omkring planlægning, samarbejde og ansvarsområder på team-niveau, og dels om kultur. Her viste respondenter sig at have stor erfaring, og dermed en masse på hjertet, da hendes arbejde netop præcis inkluderer at få et team i Indien til at fungere fra Danmark.

3.6.2 Interview 6 - Product Owner

Her kom vi for alvor i dybden med prioritering og prioriteringsmekanismerne i NEA. Vi kunne komme et niveau op i forhold til interview 5, da respondenter her havde praktisk erfaring i at navigerer prioriteringer oppefra. Til vores overraskelse havde respondenter også stor personlig erfaring og meget input til kultur fra sin tidligere stilling i Nets.

3.6.3 Interview 7 - Software Developer

Dette interview havde primært fokus på kultur, særligt fordi respondenteren er Inder og til hverdag bor i Indien. Dette gav os et nyt perspektiv på kultur og samarbejdet i Nets mellem personalet i Danmark og Indien. I dette interview blev vi opmærksomme på, at den træning, der er i interkulturel kommunikation eller det interkulturelle møde, ikke kommer fra Nets, men internt fra deres samarbejdspartner i Indien.

3.7 C3 Consulting - indspark fra virkeligheden

Sideløbende fik vi kontakt til en konsulentvirksomhed ved navn C3 Consulting, som var så utroligt imødekommende, at de fremsendte os deres analyse, der kan anvendes som værktøj til at stille skarpt på kulturelt forankrede forskelle mellem danskere og indere. Modellen betegnes ”4r modellen”. Vi behandler denne selvstændigt i opgavens senere afsnit 4.3 ”Behandling af koncept 3: Kulturmødet”. Her er blot tilstrækkeligt at sige, at vi udnyttede den viden, vi umiddelbart kunne tilegne os fra deres model, nemlig at den deler kulturer op i 4 sfærer: Rank, Responsibility, Risk og Relationships, som vi valgte også at inkludere som kategorier i vores data. At vi tager kategorier fra modellen og anvender dem i vores CGT ser vi således som et udtryk for vores aktive udvikling af vores ”theoretical coding”, og dermed ikke som et brud med metoden, men faktisk en udnyttelse af potentialet ved selvsamme.

Derudover tilføjede vi vores egne to kategorier under overkategorien ”kulturmødet”, hhv. ”dansk” og ”indisk mentalitet”. Navnene på de to kategorier snyder lidt, da de ikke er udtryk for netop dette, men snarere er ment som en slags midlertidig parkering af koder vi ikke kunne placere endnu samt citater, hvor interviewpersonerne giver udtryk for deres egne holdninger enten direkte, eller mellem linjerne. Vi er os bevidst, at titlerne på kategorierne er ”farvede” i deres udtryk, og vi vil også senere forklare hvorfor vi siger sådan, nemlig i afsnittet om (Kulturel relativisme), men her skal blot gøre opmærksom på, hvad vi således tilføjede:

- Dansk mentalitet
- Indisk mentalitet

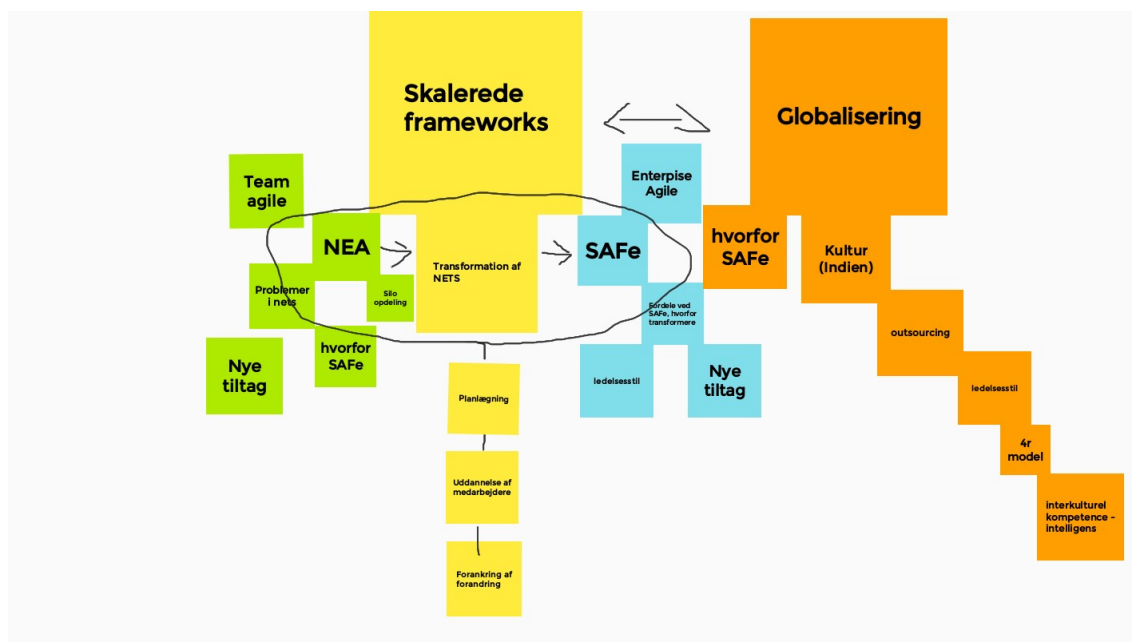
- Responsibility
- Rank
- Risk
- Relationship

Også ift. de skalerede frameworks opstod der et par nye kategorier ud fra vores behandling og kodning af data. De var som følger:

- Ledelse
- Transformation

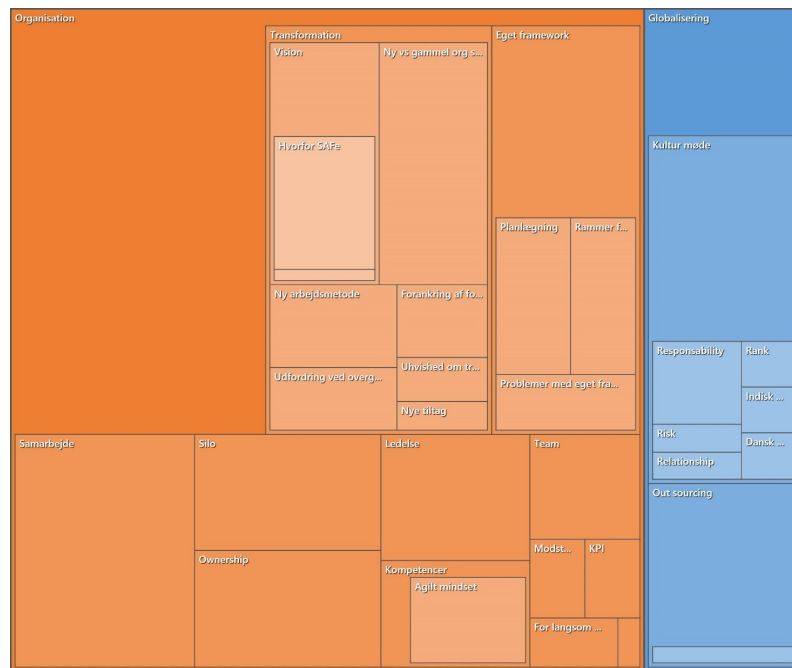
Inddragelsen af C3 Consultings model i vores overvejelser konstituerer således også den første gang i undersøgelsen, hvor vi valgte at inddrage udefrakommende litteratur. Et bevidst valg om udskydelse for at forsøge at leve op til Glasers formaninger se afsnit 2.5.11 “Inddragelsen af litteratur på side 44. Oprettelsen af de nye kategorier indenfor kultur udløste desuden en omfattende gennemgang af allerede eksisterende data for at se, hvordan dette passede ind i disse. Derudover mener vi, at inddragelsen af denne 4r model falder ind under den del af GT-terminologien, man kunne kalde for ”memo’s and notes”, – og dermed indgår modellen som data på lige fod med vores ellers indsamlede empiri.

Således kunne vi nu efter endnu en omgang med kodning genbesøge vores koncept, nu på 3. iteration, som vist af figur 3.10.



Figur 3.10: Figuren viser hvordan der er blevet arbejdet videre med den kreative proces fra figur 3.8

Med udgangspunkt i vores to andre diagrammer med hhv. koder og problemformulering, valgte vi at oprette to overordnede kernekategorier: Organisation og Globalisering, fordi vi fandt, at de spændte over langt det meste af vores data. Desuden valgte vi at gå igennem al vores data en gang til og forholde os til, om kategorier skulle slås sammen, og hvilke overkategoriseringer kunne rumme hvilke. Der kan drages en direkte parallel til Hortons beskrivelse af Glasers 3. niveau af sammenligning: Concepts vs. concepts, se afsnit 2.5.2 "2.5.2", – hvor vi derudaf kom frem til et samlet visuelt billede af vores empiri, som kan ses af figur 3.11 nedenfor. Man kan i figuren se, hvordan eksempelvis kategorien "transformation" er en undermappe til "Organisation" i kodningen, men samtidig en overkategori for "hvorfor SAFE?" og "nye arbejdsmetoder".



Figur 3.11: Figuren viser hvordan data nu er blevet inddelt i overkategorier.

Det var ved dette greb, vi nu følte, at vi begyndte at kunne finde ro over data, og se ind i, hvordan koncepter, kategorier, data, indhold og empiri kunne placeres ift. hinanden. I det følgende vil vi først beskrive de koncepter, som vi ser igennem vores behandling af empirien. Disse koncepter udgør et emneområde, som vi videre vil omskrive til en problemformulering. Det er vores tanke, at problemformuleringen således bliver til det spørgsmål, vi skal "stille til vores data" og til vore koncepter, således at vi til sidst i opgaven i konklusionen vil være i stand til at komme op med et samlet koncept, der dermed bliver resultatet af vores Grounded Theory. Problemformulering bliver således ikke kun et greb, vi som gruppe gør os for at følge de mere traditionelle konventioner for, hvordan et speciale skal stilles op – men får også et funktionelt element for os i udviklingen af en teori, der er groundet i data.

3.8 Endelig afklaring og afgrænsning af emne

Ud fra vores kodning, vores kategorisering, vores omorganisering og vores emergerende konceptualisering er vi således kommet frem til følgende koncepter i projektet, som vi i resten af specialet vil forsøge at behandle. Vi fastholder farverne for at fastholde transparens og skabe sammenligningsgrundlaget til vores udviklede modeller af data, hvor

Grøn er der, hvor Nets er nu (NEA).

Blå er der, hvor de skal hen (SAFe).

Gul er måden, de skal derhen på (transformation og implementation roadmap)

Orange er det kulturelle aspekt og mødet med andre kulturer ifm. arbejdet:

Gennem vores første to runder af empiriindsamling, har vi fået fortalt en historie om Nets, der har været igennem en transformation i nyere tid. Nea hedder det rammeværk, de har for nuværende. Det er agilt, men det er ikke skaleret helt op på enterprise-niveau endnu. Kort fortalt kan det beskrives som, at Nets muligvis har et lineært syn på organisationen men nu skal i gang med at påbegynde en rejse mod at arbejde iterativt på tværs af alle niveauer. I takt med at virksomheden ekspanderer og udliciterer på tværs af landegrænser, er der derudover et behov for et bedre beskrevet, mere udbredt, og mere effektivt styringsværktøj til at håndtere deres hverdag. Nets skal med andre ord indrette sig på endnu en transformation; nu mod SAFe i de kommende år. Samtidig er der også tale om en virksomhed, der står over for en fyringsrunde^a, hvilket dels påvirker medarbejderne, dels påvirker transformationen og dens urgency.

Således vil vi i opgaven fokusere dels på hvor Nets er nu – deres rammeværk NEA, samt se på litteraturen omkring SAFe, og det, der kaldes for ”the implementation roadmap”, der er en beskrivelse af en række aktiviteter, der har vist sig at være værdifulde i implementeringen af SAFe i andre organisationer. Derudover er der rejst en række underliggende perspektiver og udfordringer ift. kulturmødet mellem Indien og Nets, der spiller ind i organiseringen af arbejdsstyrken og samarbejdet i deres teams, hvilket også vil blive berørt i opgaven.

^aFyringsrunden var varslet umiddelbart før vi startede vores undersøgelse og løb sideløbende med vores projekt

Samlet set kan ovenstående 15 linjer ses som vores koncepter for resten af opgaven, og

som vi kan skitsere her. Det første koncept kombinerer dog grøn og blå foroven, hvorefter gul og orange får hvert deres. For at danne os en samlet teori til sidst i opgaven vil vi derfor se på følgende tre koncepter, ligesom vi vil formulere en række undrespørgsmål til hver, som vi kan bruge til at undersøge og analysere koncepterne nærmere. Vi vil ikke svare på spørgsmålene slavisk igennem de kommende afsnit, men snarere bruge dem til vores egen inspiration, når vi behandler koncepterne. Desuden har de til formål at skabe tydelighed imellem metode, teori og analyse i dette speciale, hvis man læser lidt mellem linjerne.

3.8.1 Koncept 1: Enterprise agility

For at kunne forstå, hvor Nets er nu ift. NEA, og hvor de skal hen: SAFe, må vi først afklare par rammesættende faktorer. Derfor formulerer vi følgende to undrespørgsmål, der skal være med til at sætte konteksten ift. dette koncept:

- Hvad er softwareudviklingens historiske kontekst?
- Hvordan kan man forstå softwareudviklingen i dag?

Når vi forstår dette, kan vi dykke længere ned i teorien for at se på Agile or SAFe som metode og rammeværk, for derefter at kunne give et bud på at gøre tankerne bag det agile, som beskrevet i det agile mindset, mere håndgribelige. Det vil give en bedre forståelse af essensen af det agile på alle niveauer, inkl. entreprise: Her har vi gennem data fra koderne prioritering, silo og samarbejde sammen med litteraturen identificeret nogle konkrete områder hvor Nets skal ændre sig for at blive mere agile. Hvordan SAFe konkret kan hjælpe Nets med at blive mere agile på entreprise-niveau er en underliggende fundering, der dermed også begrundes, hvorfor vi kalder denne kernekategori for ”entreprise agility”. Således tilføjes yderligere tre undrespørgsmål til specialets anden halvdel:

- Hvad er Agile og SAFe?
- Hvad kendetegner NEA? (Nets’ nuværende rammeværk)
- Hvordan kan man forstå begrebet ”det agile mindset”?

3.8.2 Koncept 2: Transformation

At Nets står over for en forestående forandring, betyder også, at det er relevant at se på, hvordan de kommer fra a til b, hvorfor vi ser nærmere på forandringsteori, og hvorfor den anden kernekategori har navnet ”transformation”. Dette leder os til følgende tre underspørgsmål:

- Hvordan forholder SAFe sig til forandringer, og hvilke tanker ligger bag deres roadmap?
- Hvordan spiller begrebet læring ind i den agile tanke og i SAFe?
- Hvordan kan SAFe hjælpe Nets?

3.8.3 Koncept 3: Kulturmøde

Derudover ser vi på kultur og kulturforståelse som en central del af Nets. Dette emne dukkede allerede op i vores andet interview, hvor respondenterne påpegede nogle generelle udfordringer ved samarbejdet i mødet med de indiske medarbejdere. Vi tog dermed kulturbegrebet med videre i nogle af de senere interviews, hvor det kom frem, at dette fyldte en del i Nets, da de fleste af vores respondenter dagligt arbejder med personer med indisk baggrund bosiddende i Indien. Heraf var der også en del koder, der hørte til underkategorierne for kultur, som derfra blev vores tredje kernekategori og nu også koncept. Der følger dels en udfordring ift. kultur i Nets’ situation som en globaliseret virksomhed og deres håndtering af forskellige kulturer, men også i forhold til, at Nets’ kultursyn må rykke sig i takt med omstillingen mod det agile på enterprise-niveau. Derfor formulerer vi følgende to forskerspørgsmål, som vi kan ”stille til vores data”.

- Hvilken teori kan vi inkludere i vores CGT til at belyse begrebet kultur i Nets’ konkrete kontekst?
- Hvordan kan man fundere kulturbegrebet i teorien, så det tager højde for en dynamisk VUCA-verden og det agile?

Derudover har vi, som tidligere nævnt, valgt at inddrage 4r modellen i vores afsnit om kultur senere i opgaven 4.3 “Behandling af koncept 3: Kulturmødet”. Tidligere i vores research design beskrev vi, hvordan vi havde valgt at lade modellen være med til at forme

vores ”theoretical coding” 2.5.7 “Theoretical coding”. Men i vores dybere behandling af dette kulturmøde-koncept vil vi gerne gå videre og forsøge at belyse modellen vha. litteraturen. Således benytter vi os af et CGT-værktøj i dette trin, nemlig at inddrage 4r modellen som reelle data i vores undersøgelse, hvorfor vi også vil gennemføre en dokumentanalyse over modellen i dens indiske og dens danske version.

3.9 Delkonklusion - CGT

Således vil vi sammenfatte disse tre koncepter og deres tilsvarende undrespørgsmål til et samlet problemformuleringsspørgsmål, som efter vores vurdering kan rumme alle tre dimensioner. Introduktionen af en problemformulering afviger således lidt fra den klassiske Grounded Theory, men vi inddrager den for at følge den traditionelle form for et speciale som vores. For os har løsningen på denne udfordring været, at vi har fulgt normerne og skrevet vores problemformulering som noget af det første i dette speciale, men *oprindel-*
sen ift. denne problemformulering er således, at den først blev skabt på dette sted i vores undersøgelse – *efter* de første mange runder kodning, og først efter at vores emergerende koncepter er dukket op i en form, så vi kan behandle dem.

Vi vurderer samtidig, at vi ved at kunne stille et spørgsmål, der kan rumme alle tre koncepter måske vil være i stand til at finde frem til et samlet svar, et kernekoncept, der dermed formulerer vores CGT i sidste ende. Derudover har vi valgt at stille en række undrespørgsmål, som kan hjælpe os til at forstå alt det ”rundt om” vores koncepter, således vi bedre kan se de latente mønstre og finde frem til kernekonceptet i vores undersøgelse. Alt sammen i et forsøg på ikke at bryde med CGT, men snarere styrke op omkring metoden ved at bruge disse klassiske eksamensgreb aktivt i vores CGT-formulering som ekstra støttende redskab i vores jagt på kernen af vores undersøgelse.

3.10 Problemformulering

Med udgangspunkt i en GT-undersøgelse, og med en baggrund, der fortæller historien om, hvordan Nets vækster: **Hvordan kan centrale elementer og forståelser i Nets ændres ift. deres transformation fra agilitet på primært team-niveau (scrum) til en mere enterprise-skaleret udgave af et agilt rammeværk?**

- og hvordan kan dette skifte beskrives og uddybes, så det kan anvendes i Nets konkrete kontekst, såvel som i andre organisationer, der skal adoptere SAFe, og hvordan kan teori og ekspertviden inddrages til at give lignende organisationer redskaber, der kan støtte dem i deres transformationsrejse?

I de følgende afsnit vil vi således behandle hvert koncept ud fra relevant teori og se på, hvordan de evt. influerer på hinanden. Det bliver dermed vores projekt i det følgende at forsøge at finde skæringspunkterne teorierne og koncepterne imellem. Således vil vi i det følgende først frame vores genstandsområde, dvs. koncept, ved at beskrive lidt omkring softwareudviklingens historie, hvilket munder ud i tre konkrete procesmodeller, der er relevante ift. vores kontekst i Nets omkring det agile. Dette placerer vi dernæst i et større perspektiv ved at inddrage begrebet ”VUCA-verden”, som vi igen kan bruge til at forstå og beskrive omstændighederne omkring, hvorfor virksomheder vælger det agile som metode og SAFe som rammeværk. Herefter vil vi forsøge at beskrive ”det agile mindset”, som både var en kategori i vores kodning, ligesom det var et begreb, vi stødte på i vores forskellige interviews.

4

Konceptbehandling

4.1	Behandling af koncept 1: Enterprise agility	75
4.2	Behandling af koncept 2: Transformationen	108
4.3	Behandling af koncept 3: Kulturmødet	129

4.1 Behandling af koncept 1: Enterprise agility

Enterprise agility indeholder mange delelementer, som vi i dette afsnit vil forsøge at udfolde. Samtidig er dette begreb med til at danne baggrund for resten af opgaven og sætter således konteksten for meget af det, som vi vil komme omkring i vores diskussion og analyse af Nets i udredningen af alle tre koncepter.

Da Nets arbejder med softwareudvikling, påbegynder vi således dette afsnit med at redegøre for den historiske kontekst for softwareudviklingen, ligesom vi vil se nærmere på tre forskellige procesmodeller, der kan være med til at forklare, hvordan software udvikling styres, og i hvilke situationer de tre modeller fungerer bedst. Som en konsekvens af dette vil vi efterfølgende inddrage teorien om begrebet ”VUCA-verden”, der beskriver den omverden, som Nets befinder sig i. Det agile startede med “det agile manifest”, der er en beskrivelse af principper og værdier for, hvordan softwareudvikling får succes. De tanker, der ligger bag det agile manifest, kaldes for det agile mindset, der kan forstås, som det mindset, der skal til, for at kunne operere i en VUCA-verden, som vi startede med at introducere. Enterprise agility referer netop derfor til organisations evne til at kunne navigere i en VUCA-verden og er med tiden ved at blive løsrevet fra softwareudvikling (Denning, 2018).

Det agile mindset vil vi som udgangspunkt søge at belyse ud fra teorier, der beskriver et syn på hhv. kommunikation, refleksion og læring, der i organisationen kan fremme agilitet på enterprise-niveau. Teorierne åbner også op for nogle nye perspektiver, som vi kan arbejde videre med i de to efterfølgende koncepter.

Dette koncept er samtidigt et forsøg på at beskrive, hvor Nets er på vej hen med deres transformation til SAFe. Nets skal primært ændre sine prioriteringsmekanismer i i organisationens ledelseslag (Interview 2 – #00:07:02). Baggrunden for, at Nets skal ændre sig i de øvre ledelseslag, er, at de allerede har mange af mekanismerne fra SAFe i spil, da både NEA og SAFe baserer sig på scrum (Interview 1 - #00:14:08). Derfor udarbejdes der en analyse af, hvor Nets befinder sig med NEA, og hvor deres rammeværk differentierer sig fra SAFe, med særligt fokus på hvor Nets skal ændre sig for at adoptere SAFe.

Det første koncept trækker således kraftigt på det metodiske greb, som Grounded Theory skaber eksistensberettigelsen for - nemlig inddragelse af udefrakommende data som ligeværdig empiri i undersøgelsen. Vi har således nøje udvalgt en række teoretikere til at belyse dette emne, der i sidste ende skal være med til at beskrive konceptet, så vi kan være i stand til at skabe en nuanceret og fyldestgørende analyse på baggrund heraf.

Vi vil derudover inddrage de relevante citater og kodninger fra vores empiri, som vi får brug for dem i løbet af vores koncept behandling, for at sætte teorien i relation til Nets og deres praksis.

4.1.1 Kort historisk overblik

I dette afsnit vil vi komme ind på tre grundlæggende modeller, der danner baggrund for, hvordan softwareudvikling styres i organisationer. Dette har til formål at bibringe en forståelsesramme for domænet, hvor det agile er blevet til, og vise, hvor det agile ligger i forhold til de tre overordnede tilgange til softwareudvikling.

I starten af den digitale computers historie, fandtes der ikke nogen formel struktur for, hvordan software skulle udvikles. I stedet havde man primært haft fokus på at finde ud af, hvad der var muligt at udrette med teknologien (Águila et al., 2014). Dengang var fokus således på slutresultatet, snarere end på vejen derhen.

Denne manglende struktur førte til ”softwarekrisen”, hvor softwareprojekter ofte overskred budgetter og deadlines, og hvor vedligeholdelse ofte kostede mere end selve fremstillingen af produkterne (Naur og Randell, 1968; Águila et al., 2014).

Som et svar på denne krise blev der afholdt en konference sponseret af NATO i 1968, der blev startskuddet for en mere formel softwareudvikling (Naur og Randell, 1968). Ingeniørkunsten var central inspiration for konferencens output, hvilket også ses ved navnet på konferencen ”Software Engineering”, hvilket understreges af nedenstående citat.

The phrase “software engineering” was deliberately chosen as being provocative, in implying the need for software manufacture to be based on the types

of theoretical foundations and practical disciplines, that are traditional in the established branches of engineering. (Naur og Randell, 1968, s. 8)

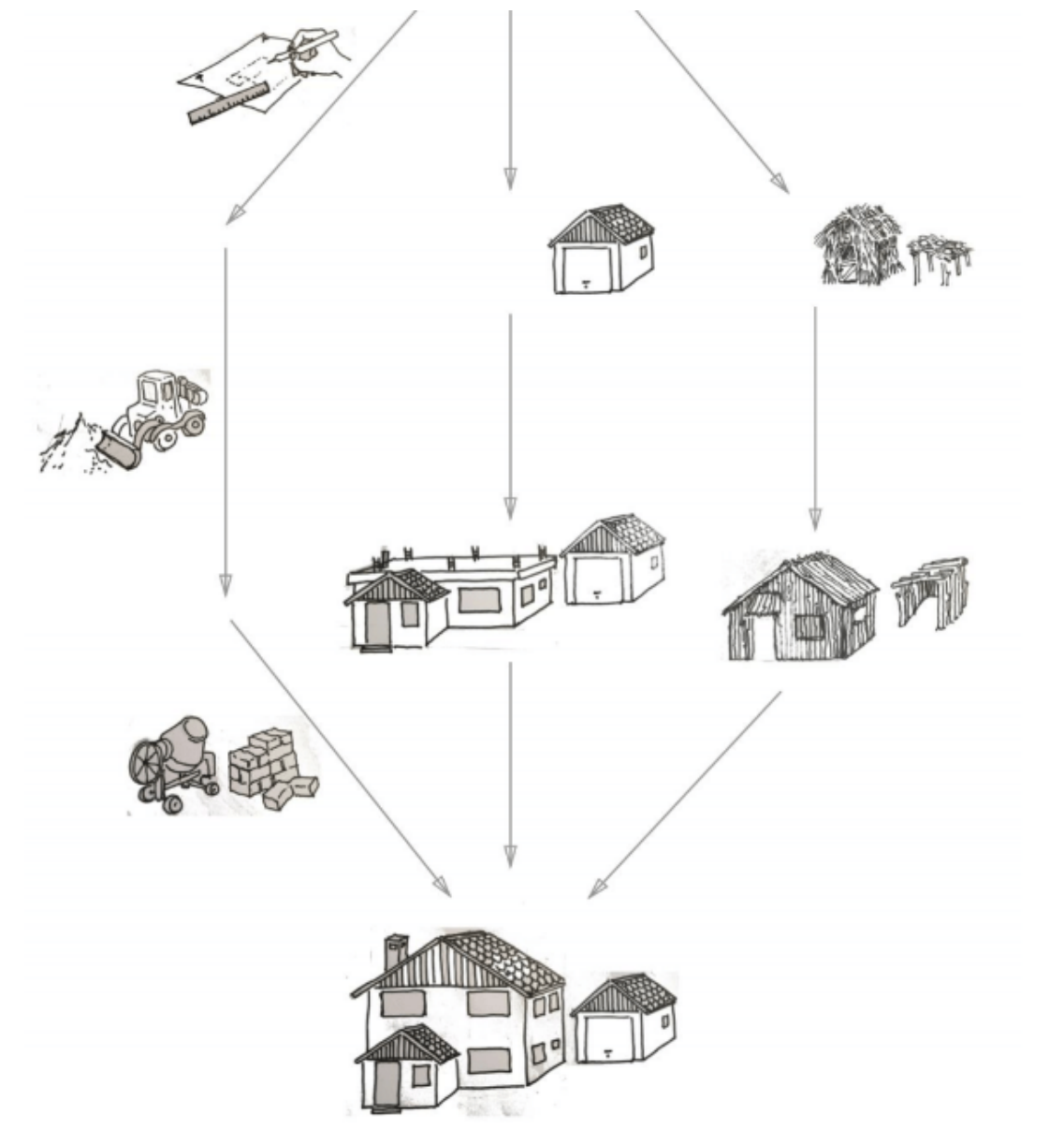
Ingeniørkunsten har således haft stor indflydelse på softwareudviklingen som felt, og der kan stadig den dag i dag trækkes paralleller mellem de to discipliner (Pressman, 2010; Águila et al., 2014).

Et eksempel på dette er processen for, hvordan konstruktionsprojekter gav inspiration til og hvordan det blev overført til vandfaldsmodeller inden for softwareudvikling, som vil blive uddybet i det kommende afsnit.

Siden da er IT-projekter og udvikling af software begyndt at følge andre processer end den lineære tilgang, som vandfaldsmodellen er et udtryk for. Den introducerer vi nedenfor 4.1.2. Men bredt om tilgangene kan man sige, at de er mange og mangfoldige, men de kan dog reduceres til tre grundlæggende procesmodeller (Pressman, 2010), som vi redegør for først og i det følgende:

4.1.2 Procesmodellerne

I dette afsnit vil vi se nærmere på de tre forskellige procesmodeller eller udviklingsprocesser, som man også kan se dem som. De kaldes for hhv. den lineære (vandfald), den iterative og den inkrementelle udviklingsproces eller metode (Pressman, 2010). De første udviklingsprocesser inden for softwareudvikling var lineære modeller, som vi introducere ovenfor, og som ses til venstre i figur 4.1.



Figur 4.1: Figuren viser de tre processer der kan indgå i projekter. Til venstre er vandfalds tilgangen, hvor processen er fase opdelt. I midten bygges der inkrementelt, så mindre dele af huset bygges i etaper. I den højre side bygges huset iterativt, hvor man starter med noget simpelt der virker, hvorefter man bygger en ny version ud fra den viden der blev til ved tidligere iterationer. (Allsopp, 2019)

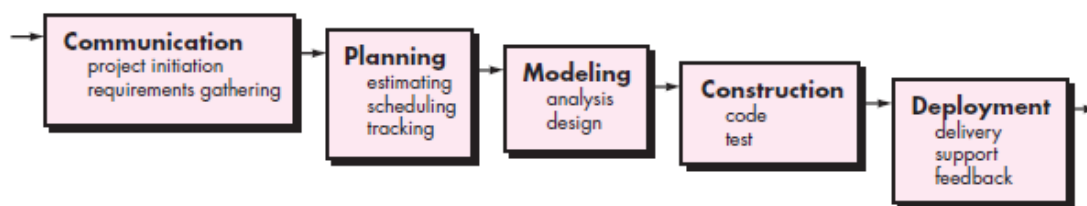
Vandfaldsmodellen

Vandfaldsmodellen er stadig udbredt i dag og er kendetegnet ved, at grupperinger af aktiviteter udføres i en bestemt rækkefølge (Pressman, 2010), se figur 4.2.

Grupperingerne kaldes for faser, og første fase er således der hvor projektet defineres og

planlægges, ligesom at omfanget, budgettet og deadlines fastlægges. Når pris, deadline og omfang planlægges i starten af projektet, betyder det, at ændringer bliver uvelkomne og betragtes som problematiske efterfølgende, hvis de skulle opstå, da det betyder ændringer, der igen skubber til kvaliteten, planlægningen, omfanget, budgettet og dermed deadlines. Det kan således føre til genplanlægning, bøder (afhængigt af kontrakten), større udgifter osv. (Withfield, 2007; Pressman, 2010). Med andre ord kan en lille ændring, eller et lille skred, der afviger fra den planlagte proces, hurtigt få uoverskuelige konsekvenser for projektet.

Vandfaldsmodellen fungerer dermed bedst i projekter, der arbejder med et kendt og gennemarbejdet problem af et mindre omfang, da det vil reducere risikoen og konsekvenserne af utilsigtede udefrakommende forandringer (Pressman, 2010).



Figur 4.2: Modellen viser en typisk sekventiel vandfaldsmodel (Pressman, 2010, s. 34)

Erfaringen viser dog, at softwareprojekter i realiteten sjældent forløber lineært i praksis på trods af, hvordan de er blevet planlagt (Pressman, 2010). Dette kan ske ved f.eks., at opgaven er større end først antaget, eller der opstår nye behov undervejs. Det betyder, at projektet skal genplanlægges, og man tvinges dermed til at hoppe tilbage i aktiviteterne og bryde lineariteten som konsekvens. Dette medfører igen, at der påkræves større budgetter og tidsudsættelse, hvilket ikke altid er muligt, hvorfor projekter i sidste instans kan risikere at blive afbrudt, inden de når at levere et egentligt produkt.

Selvom Nets arbejder ud fra en agil kontekst, er der stadig eksempler på, at der rekvireres leverancer med fastsatte krav til færdiggørelse på et bestemt tidspunkt. Det kan siges at opgaverne allerede har været igennem “planning” og “modeling” faserne, inden de når ned til teamet. Dette medfører, at selvom Nets arbejder iterativt, se afsnit 4.1.2 “Iterative modeller, er der på sådanne opgaver ikke mulighed for justeringer grundet prædefineret

krav og deadline. Derfor er der i dette tilfælde samme typer af risici som ved vandfaldsmodellen.

Altså ja, størstedelen af dem det er krav der kommer til et givent tidspunkt. Det er de alle sammen faktisk. Så vil jeg sige de skulle nok have været leveret i går alle sammen. Og det ved vi jo så.. Det lære man jo kan man sige, at det er så helst om en uge det skulle være i produktion. Det er den her agile verden vi arbejder i, hvor de mener, hvis vi arbejder agilt, så er vi jo også hurtige og forandringsparate og alle der her ting. Nogle gange er man i gang med nogle andre opgaver som PO og har nogle andre ting man gerne vil prioritere og så kommer netop det store spørgsmål som PO om hvor meget bestemmer ledelsen. Og hvis du har et lille team med lidt kapacitet, så er det ikke særlig meget du bestemmer. Har du et større team med større kapacitet, så har du meget du kan prioritere selv. Størstedelen af dem er der en deadline på, ja.
(Interview 1 - #00:19:05)

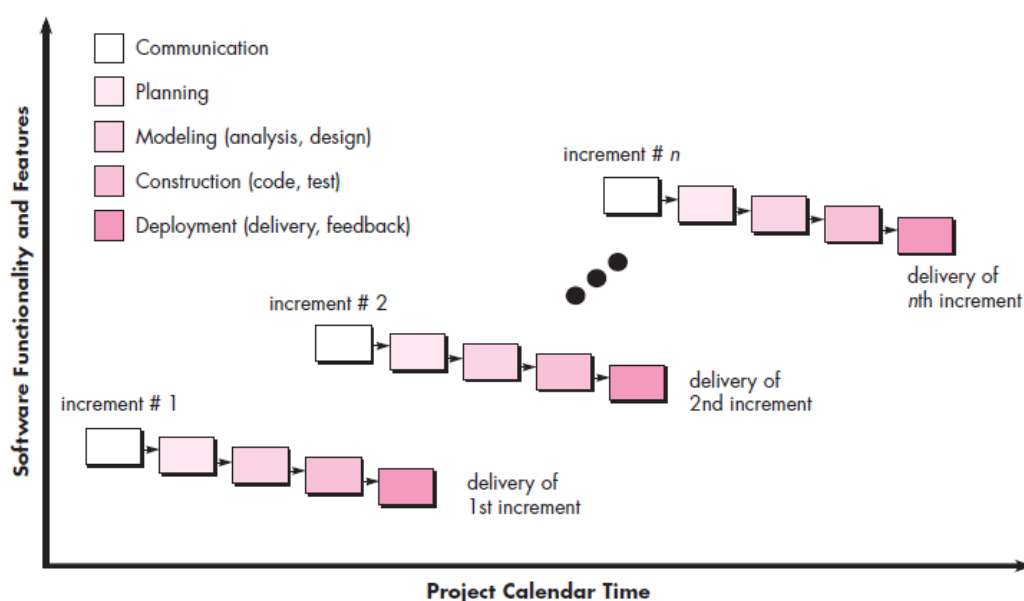
Dette viser hvordan agile teams er forbundet til deres omgivelser, og er afhængig af at deres samspil med den del af organisationen, der styre prioriteringen og definerer opgaverne, gør det på en måde der er kompatibel med de agile udviklingsteams. Hvis der bliver skabt en "push" mekanisme, hvor ledelsen tvinger opgaver ned gennem de agile teams, ved at sige deres opgave er den vigtigste, og den skal i øvrigt være færdig om en uge, så bliver det en hæmsko for de agile mekanismer, med større risici for at organisationen laver vandfald, men kalder det noget andet.

Inkrementelle modeller

Inkrementelle modeller adskiller sig primært fra de lineære, ved at dele projektet op i mindre bidder, der hver især har en funktionsdygtighed (Pressman, 2010), dvs. de bliver "færdige" i sig selv, før man giver sig i kast med det næste. Det betyder i forlængelse heraf, at det er muligt at kombinere det lineære med det parallelle, dvs. at man kan kombinere begge de to ovennævnte metoder, se figur 4.3: Hvert inkrement kan planlægges som en lineær proces (Pressman, 2010), som vi introducerede ved vandfaldsmodellen, men kan yderligere også udvikles iterativt, se afsnit 4.1.2 "Iterative modeller". Denne model anvendes oftest i situationer, hvor omfanget af projektet er ukendt, og hvor første inkrement er kernen i produktet, og efterfølgende inkremitter tilføjer mere og mere funktionalitet. I

det agile anerkendes det, at verden er foranderlig, se afsnit 4.1.3 “VUCA-verden”, hvorfor alle agile metoder og metodologier baserer sig på inkrementelle modeller for dermed at være i stand til at kunne indrette sig efter ny information, der kommer (efter et inkrement eller en iteration) (Pressman, 2010). Inkrementelle modeller er i dag i fremgang, særligt igennem implementering af agile teams (Denning, 2018).

Det er denne udviklingsmodel, der er prominent i Nets, da deres rammeværk NEA bygger på scrum (Interview 1 - #00:04:45) - et agilt rammeværk, der baserer sig på inkrementel udvikling, hvor de vigtigste dele bliver leveret først (Schwaber og Beedle, 2001).



Figur 4.3: I inkrementielle modeller kan lineær og parallel udvikling kombineres (Pressman, 2010, s. 42).

Iterative modeller

Mange af de problematikker, som software skal løse, er ofte det, der kaldes for ”wicked problems”. Det er problemer, der findes uendeligt mange forskellige og tvetydige løsninger på (Buchanan, 1992). Det skyldes, at softwareløsningerne skal interagere med forskellige brugere, som har forskellig viden, holdninger og behov, hvorfor løsningsfeltet følgelig også bliver mere komplekst (Buchanan, 1992). Det er det, det iterative forsøger at tage hånd om. Det gøres gennem feedbackloops, der løbende anvendes for at kunne evaluere på softwaren og ideerne bag (Pressman, 2010). Sagt med andre ord, så styres processen af eksperimenter og resultaterne derfra, hvor de første eksperimenter ofte vil

svarer på: ”Løser vi det problem, vi skal, og er problemet defineret korrekt?”. Udviklingen starter med en simpel model, som udbygges på baggrund af den viden, der skabes gennem hver iteration. Iterative modeller kan også bruges, når der findes et behov, men hvor der er usikkerhed omkring, hvordan behovet udfyldes eller problemet bedst bliver løst.

Det kan siges, at iterative modeller følger en eksperimenterende tilgang, hvor hypoteser og ideer testes, hvilket dermed giver ny viden til den næste version af en løsning (Pressman, 2010). Der er mange måder og metoder, hvorpå hypoteserne kan afprøves. Hertil kan ”Proof of Concept (PoC)”, ”Minimal Viable Produkt (MVP)” og ”Prototyping”, nævnes (Pressman, 2010; Leffingwell, 2018).

Dette finder også sted i Nets, uden at man anvender eksperimenterne på en formel eller systematiseret måde. Nedenfor er et eksempel på et eksperiment, som er blevet kørt i Nets, ved at lave et ”Poof of Concept”, der skulle vise om et team kan fungere uden testere.

”De større feedbackloop når vi iværksætter nogle eksperimenter, er meget mere drevet af Nets, og af mig. Jeg ville gerne have dem ud og være drevet af Inderne selv. Men der kan jeg også godt mærke at der er brug for at det er mig der siger at nu laver vi det her eksperiment, fordi man føler risikoen, og den er de ikke klar til at tage selv endnu. Vi havde lavet et eksperiment for nyligt, hvor vi tog et team med 8 mennesker, med 2 testere og 5 udviklere og 1 scrum mastere og smed testerne ud (...)” (Interview 3 – #00:16:55)

Dette er ikke et ‘PoC’, der skaber ny viden om produktet, som det typisk er i fokus i det iterative; men eksperimentet skaber viden om, teamet, som det er nu, kan fungere uden testere og hvordan team-dynamikken er. Selvom der i Nets bruges eksperimenter, skal det før det kan kaldes for iterativt, opsættes en række eksperimenter, der benytter viden fra tidligere eksperimenter og bygger videre på dem (Leffingwell, 2018). Nets bruger eksperimenter i deres ”store feedbackloops”; det betyder, at det sker med en stor frekvens, men også at dette feedbackloop, ikke er en del af deres generelle måde at håndtere udvikling af opgaver eller løse problematikker på. Det tyder på, at deres udviklingsmodel læner sig mere op ad det inkrementelle end det iterative.

Opsummering på procesmodellerne

Softwareudviklingen blev, efter afholdelsen af konferencen i '68 inspireret af byggebranchens metoder til at organisere projekter (Naur og Randell, 1968), hvor en faseopdelt lineær tilgang var den mest udbredte. Siden har feltet fået sine egne erfaringer og har med disse erfaringer videreudviklet metoderne for softwareudvikling. Vandfaldsmodellen, løste mange af de udfordringer, man havde stået med, men bragte samtidigt sine egne udfordringer (Águila et al., 2014). De problematikker, vi står over for i dag, kræver hurtig omstilling, ikke mindst fordi markedsvilkårene ændrer sig hurtigere end nogensinde før (Denning, 2018), hvilket vandfaldsmodellen ikke er gearret til at håndtere. Agile metoder er derfor blevet mere og mere fremtrædende (Pressman, 2010; Denning, 2018; Águila et al., 2014). De agile metoder baserer sig primært på inkrementelle modeller, men mange af dem bruger også elementer fra iterative metoder (Tucker, 2020). Det skyldes blandt andet, at både de inkrementelle og de iterative modeller er bedre end de lineære modeller til at håndtere ny information, der dukker op midt i udviklingsprocessen. Det inkrementelle kan håndtere ny information efter hvert inkrement, eller del, der er blevet bygget, hvor det iterative kan håndtere ny viden og information efter hver iteration, eller eksperiment.

Det er blandt andet ideen om fortløbende at kunne forholde sig til ændringer, der ligger helt centralt i vores forståelse af, hvad det agile er. Et begreb, der understøtter, hvorfor det er vigtigt at kunne forholde sig til ændringer, er begrebet "VUCA-verden", der beskriver, at verden ændre sig hurtigere end tidligere (Mack et al., 2016).

4.1.3 VUCA-verden

I dette afsnit vil vi se nærmere på forhold uden for organisationer, der danner grundlaget for, at de i større grad prioriterer at kunne forholde sig fortløbende til ændringer (Mack et al., 2016; Denning, 2018). VUCA, er et akronym af ordene "Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity", der tilsammen dækker over et begreb, der er blevet yderst beskrivende for det samfund, vi lever i - det 21. århundrede: VUCA-verden (Mack et al., 2016). Sådan har verden altid været, men det er i dag blevet mere fremtrædende og viser sig blandt andet som større fluktuationer i aktiemarkedet, og hvor hurtigt trends breder sig og falder i sig selv igen (Mack et al., 2016). Forbrugerne synes at have en tendens til at

søge mere mod services, frem for mod produkter, hvilket blandt andet ses i fremgangen af services som Netflix, Spotify og betalingsservices som Mobile Pay (Denning, 2018). Det har fået organisationer til at blive usikre på, om ”organisationsværktøjerne” fra den industrielle alder, der stadig er udbredt, kan imødekomme samfundets behov. Både i dag, men særligt i fremtiden (Denning, 2018; Mack et al., 2016). Det er blandt andet blevet beskrevet, som står vi på kanten af en ny tidsalder, hvor software spiller en rolle i en stadig større del af markedet og i flere og flere produkter (Leffingwell, 2018; Denning, 2018). Det er blandt andet understøttet af Moores lov, der er beskrevet efter Moores observation af, at computeres regnekraft er blev fordoblet hver tolvte måned, uden at produktionsprisen stiger (Moore, 1965). Dette har muliggjort at producere software, der kan mere, end man overhovedet havde forestillet sig førhen. Eksempelvis ved kombination af software og robotter er det nu muligt at automatisere mange af de funktioner, som mennesker udførte i den klassiske produktion (Mack et al., 2016), eller de selvkørende biler, som er på vej, der kan overtage jobs fra lastbilchauffører, taxaer osv.

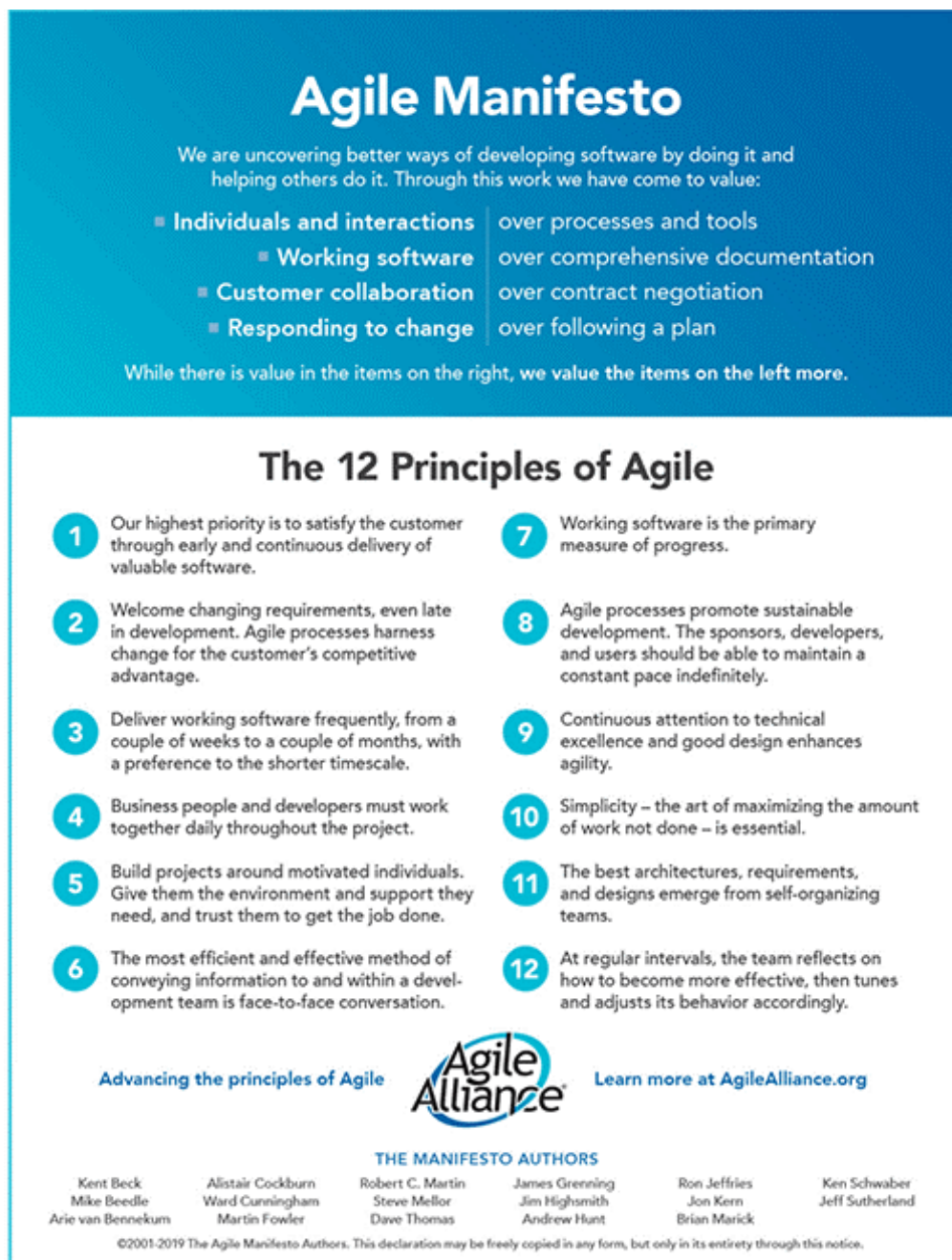
Det betyder eksempelvis, at virksomheder skal kunne reagere med samme hastighed som startup for at forblive relevante *”Og nu arbejder vi jo i en virksomhed, og der går tingene jo ikke altid så hurtigt.”* (Interview 4 – #00:00:32). Respondenten i interviewet, betragter ikke Nets som værende hurtigt reagerende, hvilket bør rejse ovenstående spørgsmål; har Nets ”organisationsværktøjerne” til at navigere i en VUCA-verden?

Dette er tydelige tegn på, at en ny periode er startet, hvor ”VUCA” er den primære fremdriftskilde. Derfor har organisationen et behov for løbende at nytænke og lære at ændre opfattelse. Alt sammen for at kunne navigere i et miljø, hvor ændringer skal eksekveres hurtigere end før og med en større frekvens for at kunne navigere i VUCA-verden (Leffingwell, 2018; Mack et al., 2016).

Vi ser derfor det agile, og særligt det agile på virksomheds-niveau, som et muligt svar på nye værktøjer inden for ledelse og organisation, der kan håndtere en sådan VUCA-verden; det er i hvert fald det primære formål med SAFe (Leffingwell, 2018).

4.1.4 Hvordan forholder det agile sig til en VUCA-verden?

I 2001 samledes en række prominente softwareudviklere sig, for finde ud af hvad der skal til for at softwareudvikling bliver succesfuldt (Beck et al., 2001). De kom frem til fire værdier og tolv principper, der tilsammen udgør ”Manifesto for Agile Software Development” (Beck et al., 2001), i dag bedre kendt som det ”agile manifest”, se figur 4.4.



Figur 4.4: Figuren viser det agile manifest og dets tolv agile principper (Beck et al., 2001). Opstillingen af figuren er produceret af Agile Alliance og kan findes her: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>

Dette blev startskuddet til at finde løsninger i praksis. Hvis vi ser lidt nærmere på manifestet, er der et fokus på gentagelser, på det at have fortsat fokus og på åbenhed over for det uforudsete. Dette ser vi nærmere på i vores afsnit omkring teorien bag det agile mindset, se afsnit 4.1.5 "Teorier der kan beskrive det agile mindset", der ender ud i en konkretisering af hvad en del af det agile mindset er, for at sætte ord på hvad enterprise agility er, og dermed en tilnærmelsesvis definition på hvor Nets er på vej hen.

For at gøre det lidt mere konkret, hvordan det agile håndterer udfordringer fra VUCA-verdenen, vil vi nu kort gennemgå de mest centrale mekanismer i scrum, der er et udbredt agilt rammeværk for teams, og som Nets også bruger aktivt, da det er en del af NEA. Dette for at give et bedre indblik i situationen, Nets står i, samtidig med at det åbner op for en mere konkret forståelse af, hvordan det agile kan se ud i praksis.

Først princip tre, "Welcome changing requirements, even late in development- Agile processes harness change for the customer's competitive advantage" (Beck et al., 2001). Det betyder konkret, at det arbejde, der skal udføres, planlægges i faste intervaller med en størrelsesorden mellem to og fire uger Schwaber og Beedle (2001). Hvert af disse intervaller kaldes for et "sprint", og det, der planlægges inden for et sprint, skal virke og give en værdi, hvorfor scrum primært bygger på de inkrementelle tanker (Pressman, 2010)(Pressman, 2010), se afsnit 4.1.2 "Inkrementelle modeller".

Princip tolv: "At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjust its behavior accordingly" (Beck et al., 2001) er meget synligt i scrum, hvor flere former for møder omhandler netop dette, eksempelvis "Daily scrum" og "Retrospective" (Schwaber og Beedle, 2001). "Daily scrum" eller det daglige "stå op møde", er et møde, der holdes hver dag, på samme tid, hvor alle personer i teamet mødes, for at tale om dagens gang. På mødet tales der om de problematikker, som individerne i teamet hver især står over for, for at kunne komme i mål med det, der er planlagt i sprintet. Det er også her, teamet kan justere deres tilgang i mødet med konkrete udfordringer (Schwaber og Beedle, 2001). Derudover fortæller hvert teammedlem, hvad de skal udføre frem til det næste "stå op møde", og hvilke fælles ressourcer, så som hvilke test miljøer, de skal bruge hvornår. Retrospektive er et møde, der finder sted i afslutningen af hvert sprint, med

en varighed på ca. en halv dag, hvor teamet mødes og evaluerer, hvordan sprintet gik og reflekterer over, hvad de skal fortsætte med, og hvad der skal ændres (Schwaber og Bedle, 2001). Scrum bruger altså møder med en fast frekvens for at sikre, at der bliver sat tid af til justeringer. Frekvensen er i scrum forskellig, alt efter hvilken type for justering, som mødet lægger op til. Pointen med at fremhæve dette er, at de møder, aktiviteter, regler eller andet, som de agile rammeværker bruger, ikke i sig selv er agile, men er designet i et forsøg på, at de i anvendelsen kan lægge op til en adfærd, der ligger på linje med det agile manifest og det agile mindset. Det er mekanismer, der er inkorporeret i Nets, da møderne er obligatoriske for scrum. Det betyder ikke, at Nets får den værdi ud af møderne, som de måske ønsker sig. Det hænger måske sammen med, at de ikke er så gode til at gennemføre mindre eksperimenter og feedbackloops, som tidligere beskrevet, se afsnit 4.1.2 "Iterative modeller". Dette underbygges også af nedenstående citat.

"(...) Vi kører scrum, og vi har alle de her møder, og de er i hvert fald i kalenderen, og de agile teams går modvilligt til dem, de hader dem, generelt møder. Og når der så ikke er nogen, der ligesom holder det her i ørene og siger i skal, så falder folk fra, fordi der i virkeligheden ikke var den her udvikling og den værdi ved de her møder og events." (Interview 1 - #00:14:08)

At der ikke skabes værdi i møderne skyldes måske, at de i realiteten ikke bliver brugt til at foretage justeringer. Det kan skyldes, at der ikke er kommet ny viden, hvilket vi betragter som yderst usandsynligt. Det kan også skyldes, at medarbejderne foretrækker at følge en allerede defineret plan, eller at der på et højere niveau allerede er lagt en overordnet plan, der medfører, at de justeringer, der foretages på team-niveau, er overflødige (Tucker, 2020).

4.1.5 Teorier der kan beskrive det agile mindset

Vi vil i dette afsnit se nærmere på teorier, der kan belyse det mindset, der skal til, for at få de agile arbejdsformer til at virke i praksis; for at få scrum-møderne til at give værdi. Vi vil derfor forsøge at kaste lys på et mindset, der omfavner tankerne bag både de agile processer og ceremonier, men især også hele det interpersonelle kompetencefelt; det som slet og ret kaldes for "det agile mindset". Vi mener, sammen med scrum, at kunne pege på et mønster ved principperne og værdierne i det agile manifest, der tegner et billede

af *gentagelsen* som metode, og om at have fokus på, hvordan handlinger kan sprede sig som ringe i vandet. Selvom det ikke favner det agile mindset i sin helhed, vil vi her se på teorier, der kan udfolde de førnævnte aspekter.

For at komme tilbage til vores koncepter er det her, at afhandlingen begynder at se på nogle af de grundlæggende tanker, der skal være i en enterprise for at være agil. Det er med til at belyse hvilket organisationssyn, der skal være prominent før mekanismerne i de agile rammeværker kan blive effektive. Her plantes tanken om at der er en forskel på at være agil, og at gøre agil. Teorierne udfolder dele af det agile mindset for at gøre det mere håndgribeligt på et niveau, hvor det giver mening at se på om der er ligheder mellem handling og teori, hvilket vil blive mere udfoldet i afsnit 4.1.10 "Nea vs SAFe".

En central del af det agile, ses blandt andet i et opgør med, at man traditionelt har antaget, at der er et lighedstegn mellem planlægning og eksekvering, vision og retning (Solsø, 2015). Sagt med andre ord er det agile et opgør med årsag-virknings-tanken, der ellers er et dominerende syn inden for ledelse (Denning, 2018; Hornstrup et al., 2018).

Grundlæggende har det agile et konstruktivistisk syn, hvor "virkeligheden" er tvetydig, og bliver konstrueret, enten i individet eller mellem individerne, afhængigt af hvilken specifik gren af konstruktivismen, der arbejdes med (Hornstrup et al., 2018). Det medfører, at en bestemt organisation ikke har en fast og stabil størrelse, men bliver skabt i og imellem individerne (Hornstrup et al., 2018).

Dynamikkerne i sådan en organisation, kan beskrives med komplekse interaktioner (Stacey, 2012), hvor det netop er interaktioner og handlinger mellem mennesker, der definerer organisationen (Solsø, 2015). I denne forståelse betragtes interaktioner som værende komplekse og kaotiske, hvorfor det ikke er muligt at lægge langsigtede planer for organisationer, fordi de netop bliver styret af selvsamme interaktioner (Solsø, 2015).

"if human relationships are nonlinear, and they certainly seem to be, then we will not be able to make long-term predictions of organizational futures, and this means that the failure to do so is not due to human incompetence but to the inescapable dynamics of our interaction" (Stacey, 2012, s. 12-13)

Dette har i sig selv store konsekvenser for, hvordan virksomheden ses og kan opfattes, og kan føre til spørgsmålet om, hvordan organisationer kan styres, hvis man er enig med dette syn (Solsø, 2015). For at besvare dette, vil vi se nærmere ned i dynamikkerne, for komplekse interaktioner. På trods af at interaktionerne er komplekse og kaotiske, følger interaktionerne i organisationen et mønster (Solsø, 2015). Mønstrene er f.eks. at man møder klokken 8 og går klokken 16, at man tager til enhedsmøde hver måned, eller sidder på samme plads hver dag, og de definerer og konstituerer på den måde organisationen og den organisatoriske adfærd/kultur. Her er det essentielt at slå fast, at disse mønstre er dynamiske og ændrer sig over tid. En organisation er ikke præcist den samme, som den var i går (Solsø, 2015). Der bliver arbejdet på nye opgaver, og der er nye samtaler ved kaffemaskinen. Så hvad er det, som ændrer mønstrene og dermed ændrer organisationen?

Når interaktioner siges at være komplekse og kaotiske, skyldes det, at det er umuligt at forudse, hvordan en specifik interaktion kommer til at forløbe (Hornstrup et al., 2018). De regelmæssige interaktioner, der følger et mønster, bliver ændret over tid af de kaotiske elementer i interaktionerne. Det betyder, at når organisationer forandrer sig, skyldes det, at mønstrene i interaktionerne ændrer sig over mange iterationer, gennem påvirkninger af det kaotiske. Disse interaktioner er møder mellem mennesker, og kan være alt fra samtaler ved kaffemaskinen, til 1-1 møder, scrum ceremonier eller store afdelingsmøder. Det er altså, hvordan mennesker mødes og interagerer, i den bredeste forstand, og hvordan de gør det, der definerer organisationen.

Det betyder, at interaktionerne samtidigt med at være kaotiske også følger mønstre, hvorfor interaktionerne er forudsigelige og uforudsigelige på samme tid (Solsø, 2015). De er kaotiske på den måde, at det er umuligt at forudse, hvordan en konkret interaktion forløber, for eksempel hvad der bliver talt om ved kaffemaskinen, eller hvordan medarbejderne til månedlige områdemøde, reagere på udmeldingen, om at organisationen skal køre SA-Fe. Interaktionerne er samtidigt forudsigelige på den måde, at der "altid" bliver talt ved kaffemaskinen, og at der bliver afholdt område møde hver måned.

For bedre at kunne bringe paradokset med at interaktioner er uforudsigelige, og forudsigelige på samme tid i spil bruger Stacey begrebet lokale interaktioner som en instans for

en reel interaktion som to personer, der taler ved kaffemaskinen, og organisering som et begreb for de mønstre, eller tendenser, der kan ses i interaktionerne, såsom at man taler sammen, når man mødes ved kaffemaskinen (Solsø, 2015).

Pointen er her, at selv om der er meget, der er forudsigeligt i organisationen, altså organiseringen, såsom faste planlagte møder, er det umuligt at forudse præcist, hvordan den lokale interaktion kommer til at foregå, og hvordan den lokale interaktion påvirker organiseringen. At medarbejderne vil tale om nye opgaver, hvad der sker derhjemme, eller noget helt tredje, vil definere den lokale interaktion og påvirke, hvad der kommer ud af den, og i hvilken grad den påvirker organiseringen. Det kan være, der kommer en ide, som ændrer på, hvordan et mønster forløber fremover. Det kunne være, at et team holdt et møde, som de plejer, men denne gang valgte at stå op; og det fungerede godt, så de vil gøre det samme næste gang, de mødes. Denne ide kan spredes til andre møder, og på den måde ændres organisationen uforudsigeligt igennem lokale interaktioner (Solsø, 2015). Det kan også beskrives, som at det som personer i organisationen (lokal interaktion) betragter som meningsfuldt, senere hen bliver genstanden i fremtidige interaktioner og fortællinger, som på den måde spredes og ændrer organiseringen.

Normalt i organisationer er der et skel mellem ledere og ansatte; lederes arbejde er analytisk og med et objektivi t øje for, hvordan organisationen kan forbedres, hvorimod de ansattes arbejde er at realisere lederens analyser (Denning, 2018). Dette syn bliver udfordret af teorien om komplekse interaktioner, da ledelse altid vil være integreret i det organisatoriske system. Det er derfor ikke muligt at betragte organisationen med et udefrakommende objektivi t blik (Solsø, 2015; Hornstrup et al., 2018).

Med dette fokus på interaktioner flyttes fokus fra strukturer, processer, outcome og strategier over til det, der sker mellem mennesker, samarbejde, forhandlinger, magtforhold. Kort sagt faktorer, der spiller ind i gruppedynamikker (Solsø, 2015).

Et eksempel hos Nets er, hvordan udmeldingen om transformationen til SAFe er blevet kommunikeret i organisationen, dog uden at medarbejderne har fået veldefinerede informationer omkring dette. I en sådan situation vil det skabe uro i organisationen, der vil

påvirke de lokale interaktioner, uden at ledelsen har indflydelse på hvordan. Dette bliver illustreret af citatet nedenfor, hvor en af teamets ledere prøver at forstå, hvordan han skal forholde sig til udmeldingen og handle efter bedste evne. Når vi nævner dette, er det ikke fordi vi påpeger, at der er handlet uhensigtsmæssigt; snarere er pointen, at ligegyldigt hvordan ledelsen kommunikerer om udmeldingen, selvom den er planlagt og designet, så kan den ikke forudse, hvordan modtagerne vil tackle budskabet.

Der er jo klart bare blevet sparket en bold højt op i luften, hvor der stod SAFe på. Hvad gør vi så? Jeg har snakket med mine folk om, hvad tænker vi om det. Og inddrager mine folk og ser på fordele og ulemper, og så tog jeg min egen fortolkning om: hvad betyder det? (Interview 3 - #00:23:43)

Generelt har udmeldingen givet anledning blandt medarbejderne i Nets til megen undren og usikkerhed omkring hvad transformation betyder for dem, og hvad det betyder for samarbejdet med deres indiske partner (interview 2 - #00:13:58).

Dette har vidtrækkende konsekvenser for, hvordan ledelse af organisationer tænkes, da denne erkendelse medfører en forståelse af, at selve planlægningen, udarbejdelse af strategier og visioner, faktisk ikke har en indflydelse på, hvor organisationer er på vej hen (Solsø, 2015)). Først når planen, strategien og visionen får indflydelse på de lokale interaktionerne, har det en effekt på organiseringen og hvor organisationen rykker sig hen. Dette er en central udfordring, da man ikke kan forudse, hvordan visionen og strategien får indflydelse, og det er umuligt af forudse eller styre fra centralt hold, hvor organisationen er på vej hen (Solsø, 2015).

Det betyder, at det at lede nu handler om at påvirke gruppedynamikker, der er kaotiske og uforudsigelige. Det kan ikke gøres fra en position uden for grupperne, hvorfor lederne må deltage aktivt som en integreret del af de interaktioner, de ønsker at påvirke (Solsø, 2015). Hvis ikke de gør det, så vil de ikke kende effekten af de tiltag, de udfører, og det vil derfor være umuligt for dem at tilrette tiltag, som strategi, så den får den ønskede effekt. Sagt med andre ord kan ledelse ikke bedrives fra en position uden for det, der skal ledes (Solsø, 2015). Ellers står man i en situation, hvor det bliver tilfældigt, hvordan en strategi får indflydelse på organisationen. En respondent svarer på, hvor det agile lever i organisationen i citatet nedenfor.

Hvor den lever henne. Det lever hos individer. Jeg kan ikke sige det findes i et bestemt lag. Det findes i alle lag, men der er nok ikke nogle lag der er fuldstændigt dækket. Vi har nogle managers der har et rigtigt godt agilt mindset, og så har vi nogle som i fuldstændigt samme rolle ikke har et agilt mindset. Vi har scrum masters der har et agilt mindset, og så har vi scrum masters der overhoved ikke har et agilt mindset. Det samme gælder product owners og team medlemmer. Så det er øer rundt omkring i organisationen. (Interview 4 - #00:44:48)

Dette giver et billede af, hvor det agile i Nets er blevet forankret ujævnt, og organisationen befinder sig nu i en situation som beskrevet ovenfor. Uden at vi kan dokumentere det, kan det være et resultat af, at ledelsen har initieret en forandring uden aktivt at deltage i den. Dette kan yderligere understøttes af, at Nets' tidligere samarbejdspartner konsulentfirmaet Endava havde til opgave at implementere rammeværket NEA, hvor dette ikke var blevet gjort til fulde. Det kan være svært at få forandringer til at leve i en kontekst, man ikke befinder sig i, hvorfor det agile spillede en mindre rolle, så snart Endava ikke var tilstede i de lokale interaktioner.

Jeg syntes Endava havde agil som en kerneværdi, og var meget passioneret omkring det og flyttede os rigtig meget. Men det skal ned at leve i de teams, med hvordan man arbejder med processer og kvalitet og sådan. Der var de bannerførere for det. Hvor vores nuværende partner, LTI, der kommer fra Indien, gør alt hvad man beder dem om, men man skal i højere grad også bede om det. Det kan jeg godt genkende. (Interview 3 - #00:08:20)

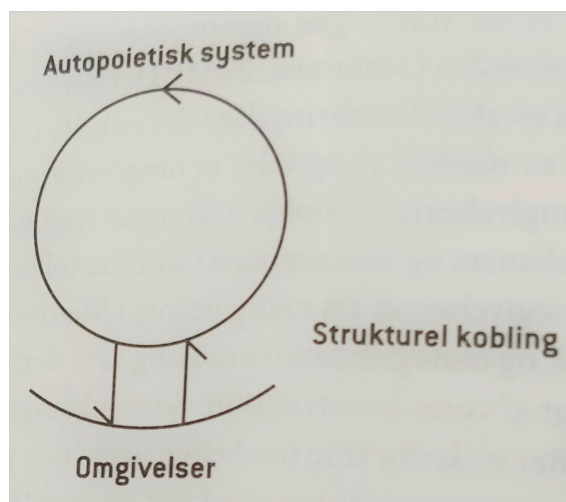
4.1.6 Autopoiose

I det ovenstående afsnit er det beskrevet hvordan interaktioner er uforudsigelige og forudsigelige på samme tid. Det er blevet beskrevet ud fra en organisatorisk kontekst, men det er stadig uklart, hvordan det spiller sammen med individer.

Med baggrund i Maturana og Varela (1987), der tager udgangspunkt i mennesker som biologiske systemer, betragtes mennesker som et semi-lukket system. Det betyder, at information eller stimuli kun kan komme ind i systemet gennem vores biologiske sanser,

som derefter kan tolkes internt, hvilket kan give en forståelse (Maturana og Varela, 1987). Her er en vigtig pointe, at vi kun kan tolke stimuli ud fra vores egne erfaringer og interne system, hvorfor den samme stimuli kan blive tolket forskelligt hos forskellige mennesker (Maturana og Varela, 1987). Der er altså ikke en årsag-virknings effekt; hvad der forstås ved det afsendte, styres ikke af afsender (Hornstrup et al., 2018).

Det betyder for kommunikationen, at det er umuligt at forudse, hvordan et budskab bliver modtaget, og dermed er reaktionen også umulig at forudse, netop fordi hvert individ betragtes som et selvstændigt biologisk system (Maturana og Varela, 1987). Kommunikationen er derfor bundet til systemernes (menneskers) binding eller kobling til omgivelserne, der har stor indflydelse på, hvordan stimuli bliver tolket (Hornstrup et al., 2018).



Figur 4.5: Figuren viser hvordan et autopoietisk system interagerer med omverden (Hornstrup et al., 2018, s. 22)

Det betyder, at man som leder i en organisation, eller generelt som menneske, må prøve at sætte sig i modtagerens sko, når et budskab sendes afsted, for at mindske graden af misforståelse (Solsø, 2015). Det sikrer ikke en forståelse hos modtageren, hvorfor det også er vigtigt at følge op på, hvordan noget bliver forstået hos modtageren. Det betyder, at fokus rykkes fra nøje planlagt envejskommunikation fra ledelsen mod medarbejderne til fortsat at indgå i dialog med medarbejderne.

Hvis ikke dette sker, kan det øge risikoen for misforståelser, som det eksempelvis kan ses i Nets' kontekst: respondenter fra interview 4 giver udviklerne fra Indien opgaver og

spørger om, de har forstået opgaven. De siger ja - hvorefter de starter med at gøre noget helt andet.

Forði jeg beder dem om den ene ting og siger de har forstået det også laver noget andet. Så det er super frustrerende. (Interview 4 - #00:31:30)

Det "ja", der kommer fra udviklerne, åbner ikke op for dialog. Det er derfor sandsynligt, at der sker en misforståelse. Her kan respondenterne sætte sig i udviklernes situation for at prøve at forstå, hvorfor de siger "ja" uden at have forstået opgaven og dermed få åbnet op for dialog i fremtiden, se afsnit 4.3.1 "Yes, mam" problematikken".

Udover at stimuli tolkes internt i et autopoietisk system, påvirker forståelsen også omgivelserne. Dels på den korte bane med en reaktion, der udgør grundlaget for dialog, men også langsigtet, så næste gang, en lignende stimuli modtages, vil tolkningen ændres (Maturana og Varela, 1987). Det samme gælder også den anden vej rundt, hvor handlinger fra en person eller system kan påvirke andre systemer og i det hele taget omgivelserne.

Derfor er det nødvendigt, ud over at have empati med andre, også at tilpasse sin kommunikation fremadrettet, og følge op på, hvordan et budskab er forstået. Ikke ment som kontrol, men for at få en mulighed for at blive klogere på, hvordan ens egne handlinger påvirker andre og deres omgivelser. Det betyder, at der er et behov for løbende refleksion over, hvordan man påvirker systemet, og hvordan man ønsker at påvirke det (Solsø, 2015; Hornstrup et al., 2018). Det medfører ligesom skiftet mod dialog og også et skifte mod at deltage aktivt og reflekteret i de miljøer, man ønsker ændret, fordi tolkningen, og handlinger afledt deraf, er gensidigt afhængig af omgivelserne.

4.1.7 Refleksion

At reflektere over sine handlinger er en nødvendighed for at kunne tilpasse sine handlinger i fremtiden. Derfor er fortløbende refleksion også en del af kernen i at forstå, hvordan forandring sker i det agile. Refleksion er en nødvendighed, for at organisationer faktisk kan tilpasse sig deres ændrende omgivelser (Denning, 2018; Solsø, 2015).

Without reflecting on how and why we are thinking in the way we currently do we find ourselves mindlessly trapped in repeating the same ineffective actions (Stacey, 2011, s. 5)

Konkret betyder det, at man som individ i en organisation ikke blot har ansvar for at forstå, hvordan ens adfærd påvirker nærmiljøet, men også for hvordan det spiller ind i hele organisationens organisering. Her er det værd at nævne, at det ikke giver mening at have et ”mig/os- og-dem syn”, da der er en strukturel kobling mellem alle individer og deres omgivelser, så alle vil påvirke organiseringen med deres adfærd, ligegyldigt hvor meget de prøver at stille sig udenfor og have et objektivt analytisk blik (Solsø, 2015; Maturana og Varela, 1987).

Derfor er det vigtigt, at man, når man reflekterer over en specifik situation, ikke blot ser det fra ét perspektiv, men ser det fra flere perspektiver, der kan være med til at anskue situationen i et nyt lys (Hornstrup et al., 2018). Det kunne eksempelvis være retrospektiv i scrum, hvor et team ser tilbage på det netop afsluttede sprint, og hvorfor de kun leverede halvdelen af de leverancer, der var aftalt. I sådanne situationer er det nemt at pege fingre; men her er det vigtigt at antage, at alle har gjort deres bedste i den situation, de har været i. Så hvis nogle i teamets øjne har handlet uhensigtsmæssigt eksempelvis ved at arbejde på noget, der ikke var planlagt, handler det om at se årsagen til handlingen, for handlingen har givet mening for personen. Det kunne være, at det arbejde, der uplanlagt blev arbejdet på, var forretningskritisk og kunne koste flere millioner af kroner, hvis det blev ignoreret. Så handler det om at vurdere, hvordan man fremover kan håndtere en sådan situation bedre i fremtiden, eksempelvis ved at bede forretningen om at re-prioritere midt i sprintet, så det bliver legitimt at arbejde på noget, der er meget forretningskritisk.

Ud over at bruge scrums retrospektivt som en mulighed for refleksion, bruger Nets også aktivt en modenhedsmodel, hvor de agile teams vurderer sig selv på en række parametre, inden for det agile. Dette er et værktøj, der tvinger agile teams til at reflektere over, hvor de er i dag og hvilke aspekter af teamet, der er mindre modne, og derfor skal arbejdes med.

Vi har ikke lagt nogen decideret plan for dette, men vi bruger et værktøj ”team maturity model” hvor de så kan ind og måle et team og sig selv, hvor modne er vi på det agile. Den slår så ned på nogle forskellige parametre med spørgsmål og vurdere den fra 1-5 om hvor gode de er. Så man kan sige det et værktøj for teamet selv, hvor de kan gå ind og se hvad de skruer lavt på og inddrage de

agile coaches. Så kigge på, hvad der skal gøres for at forbedre det. Men fordi så teamet selv kan lægge nogle forbedringsplaner for dette(...) (Interview 2 - #00:26:55)

Det er igennem disse refleksioner det er muligt se hvilke interaktioner, der er gået forud for en situation. Med tiden vil man være i stand til at se mønstre og få en intuitiv forståelse for lignende situationer, der hjælper med at til at handle på en hensigtsmæssig måde (Solsø, 2015; Hornstrup et al., 2018; Kolb og Kolb, 2005), som i eksemplet ovenfor i fremtidige situationer at bede forretningen om at re-prioritere, når der dukker noget meget forretningskritisk op midt i et sprint.

4.1.8 Erfaringsbaseret læring

Ovenstående skal ses som et perspektiv på erfaringsbaseret læring, hvor alle personer i organisationen lærer af og med resten af organisationen.

Dette syn på læring baserer sig på et konstruktivistisk læringssyn (Kolb og Kolb, 2005). Det medfører et syn på læring som noget, der ikke bare skal overføres direkte fra afsender til modtager, men foregår via en vis form for internalisering, gennem handlinger, erfaringer og refleksion, i den kontekst man befinder sig i (Kolb og Kolb, 2005). Dette, mener vi, harmonerer godt med de agile tanker, der pointerer vigtigheden af at lære af sine erfaringer og justere sin adfærd på baggrund de erfaringer, man gør sig, se afsnit 4.1.6 Autopoioise, (Schwaber og Beedle, 2001; Hornstrup et al., 2018).

Læring beskrives af Kolb som en iterativ proces, der baseres på at begribe en erfaring og transformere den (Kolb og Kolb, 2005). For at belyse dette i forhold til et autopoietisk system, vil oplevelserne kunne ses som stimuli, der bliver tolket ud fra tidligere erfaringer, hvilket giver forståelsen. Derefter vil det være muligt at handle og påvirke omgivelserne, der igen vil give nye oplevelser og således nye handlemuligheder.

Dette giver os igen koblingen tilbage til refleksionen, se afsnit 4.1.7 "Refleksion", der således både kan ses værende i spil i handlingen såvel som imellem iterationer.

"These reflections are assimilated and distilled into abstract concepts from

which new implications for action can be drawn. These implications can be actively tested."(Kolb og Kolb, 2005, s. 194)

Igennem subjektets erkendelser er det efterfølgende muligt at handle på nye måder og således afprøve sine forståelser i praksis for at se, om der skabes mening, om de virker, eller om andre teser, handlemåder, skal prøves af i stedet (Solsø, 2015).

Ser vi tilbage i empirien med et eksempel, der også er brugt tidligere i opgaven, tydeliggør Nets, at de faktisk har et af disse større feedbackloops i spil (Interview 3 - 4.1.2 "Inkrementelle modeller". Så selvom dette feedbackloop ikke kan betegnes som værende iterativ udvikling, understøtter det en erfaringsbaseret læring. Der opsættes et eksperiment, hvorefter der til teamets retrospektive, der er det opsummerende møde efter hvert sprint, er mulighed for refleksion over eksperimentet, der kan føre til meningsfuld læring. Derfor er der ikke langt for Nets til at benytte feedbackloops til at facilitere erfaringsbaseret læring i organisationen.

Dette viser, hvorfor det er essentielt for organisationer, at de har en kultur, hvor fiaskoer, fejl og misforståelser er accepterede og måske endda påskønnede, da man ellers risikerer at fratage medarbejderne muligheden for at teste nye erkendelser af i deres omgivelser; fratage dem muligheden for *læring*.

Det er vigtigt at slå fast, at læring sker kontinuerligt i kraft af, at vi får nye erfaringer, reflekterer over dem, og i praksis gør noget anderledes end før, hvilket igen giver os nye erfaringer. Det er en iterativ, eller cirkulær, proces, der er helt central for det agile mindset.

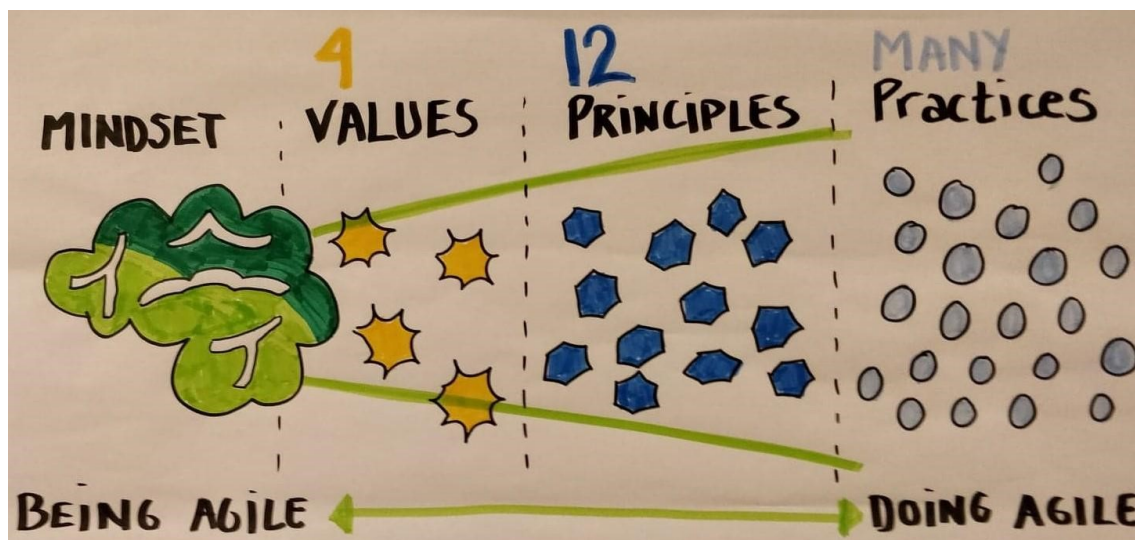
Den læring, der finder sted, skal afspejles i organisationen; den skal *leves ud*, og det vil den gøre gennem den fortløbende mønsterdannelse (Solsø, 2015). Her er det essentielt, at mønstrene kan ændres hurtigt og løbende, og at organisationen er klar over og opfordrer til, at mønstrene *skal* ændre sig, ud fra den viden, der opstår i den lokale kontekst. Dette står i modsætning til at planlægge en organisationsændring for at opnå et bestemt resultat (Solsø, 2015). Pointen med at lade mønstrene ændre sig uden en fast defineret plan for hvordan, gennem de lokale erfaringer, er, at det er umuligt at forudse, hvordan en organisationsændring påvirker de lokale interaktioner, og dermed mønstrene, hvorfor det er

bedre at prøve sig frem og justere efter konkrete erfaringer (Solsø, 2015; Hornstrup et al., 2018). Man kan med andre ord sige, at i stedet for at forsøge at forudse, hvordan organisationen kan ændre de lokale interaktioner, kan man med fordel lade interaktionerne være det, der driver forandringen for organisationen. Når interaktionerne styrer forandringen i organisationen, er det essentielt, at ledere og de, der har en vision for, hvilken retning organisationen ændrer sig, deltager aktivt i interaktionerne for løbende at kunne ændre dem i retning af målet.

4.1.9 Den cirkulære organisationstanke

Samfundet er i konstant forandring (Denning, 2018; Mack et al., 2016). Det kan som tidligere nævnt rammende beskrives med begrebet VUCA-verden, se afsnit 4.1.3 “VUCA-verden, der forklarer, hvordan organisationer kan betragte den spilleplade, som de er en del af. Gennem beskrivelsen af det agile har vi bragt forslag til, hvordan organisationen kan operere i denne VUCA-verden. SAFe er således det mest udbredte rammeværk, der hjælper organisationer med at tilpasse sig disse omgivelser – og dermed sikre organisationernes eksistensgrundlag i fremtiden. Det agile er ydermere baseret på det agile mindset, se afsnit 4.1.5 “Teorier der kan beskrive det agile mindset, der nok er en abstrakt størrelse, men som kan tilnærmes via de fire værdier fra det agile manifest, se figur 4.4.

I dette afsnit har vi også set nærmere på et par teorier, som vi mener kan tilnærme sig det agile mindset yderligere, ved at beskrive centrale dele heraf. Her tænkes særligt på ledelse i kompleksitet og systemisk ledelse, som bidrag til at forstå det bagvedliggende i det agile mindset. Disse teorier omhandler grundtanken om, at man som individ altid er bundet i praksis, og at man har en kobling til sine omgivelser, ligesom alle andre mennesker (Maturana og Varela, 1987). Denne kobling defineres som en strukturel kobling mellem individ og omgivelser, der fortløbende og gensidigt påvirker hinanden. Det ser vi som et grundlæggende element i det agile mindset, hvor man kontinuerligt forholder sig til sine omgivelser.



Figur 4.6: Figuren viser hvordan det agile spænder fra at være abstrakt til mere konkret, hvor det udefinerede agile mindset er det grundlag som de velbeskrevne agile praktikker bygger på. De grønne streger viser at det agile mindset er forbundet til det agile manifests værdier (stjerner) og principper (sekskanter). Praktikkerne ligger i forlængelse af det agile, med konkrete beskrivelser (cirkler).

I vores analyse nedenfor vil vi se nærmere på, hvordan SAFe kan påvirke Nets og hjælpe dem med at navigere i en VUCA-verden. Dette skal ske ved at integrere konkrete agile metoder og handlemåder, hvor det agile mindset kan trives.

Derudover er softwareudviklingens historiske kontekst blevet beskrevet som i begyndelsen værende uden faste rammer og ”best practice”.

Gennem inspiration fra ingeniørkunstens faseopdelte tilgang er de lineære softwareudviklingsmetoder blevet beskrevet. Der er siden kommet mange forskellige softwareudviklingsmetoder til, som tager udgangspunkt i de tre grundlæggende udviklingsmodeller 4.1.1 ”Kort historisk overblik”. Den inkrementelle tilgang i SAFe er blevet skaleret gennem indførelsen af forskellige greb, såsom ”teams of teams” og ”Program increments”, og mange nyttige ceremonier, se afsnit 4.2.5 ”Kort om SAFe – Scaled Agile Framework for enterprises”, for at hjælpe organisationer med at navigere i en VUCA-verden, hvor software spiller en stigende rolle i stadigt flere produkter.

4.1.10 Nea vs SAFe

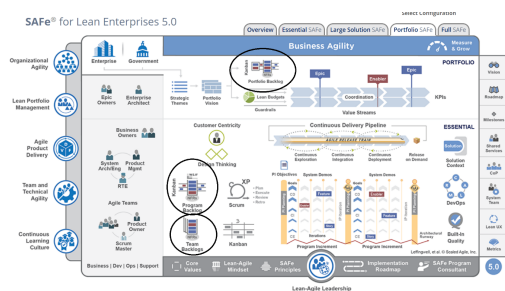
I dette afsnit ser vi nærmere på nogle af de problematikker vi i vores data kan se Nets står overfor. Heraf vil fokus være på de problematikker, hvor vi ser, at rammeværket SAFe kan gøre en forskel.

Prioritering af opgaver på tværs af domæner

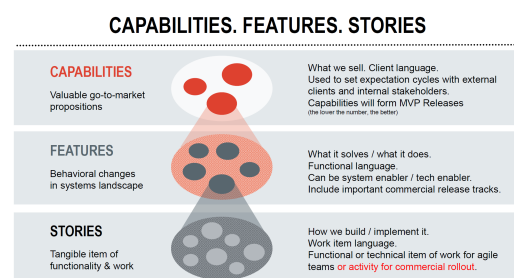
Den mest slående lighed mellem SAFe og NEA, er måden hvorpå arbejdet eller ny funktionalitet brydes ned. Som det kan ses på i figur 4.7, nedbrydes arbejdsartefakterne i tre niveauer, hvor det øverste niveau er et overordnet mål, det bliver nedbrudt, og gradvist mere detaljeret. I tabel 4.1 kan det navnene for disse arbejdsartefakter ses.

NEA	SAFe
Capability (epic)	Epic
Feature (epic)	Feature
User story	User Story

Tabel 4.1: Tabellen viser sammenhængen af navne på arbejdsartefakter i henholdsvis NEA og SAFe. Parenteserne viser hvad arbejdsartefakterne kaldes i nogle dele af Nets, hvilket kan hjælpe læseren med at forstå transskriptionerne i bilag.



(a) Figuren viser SAFe's portfolio konfiguration, med tre fremhævede backlogs, der hver især indeholder tre typer af arbejdsartefakter, der er sammenlignelige med NEA

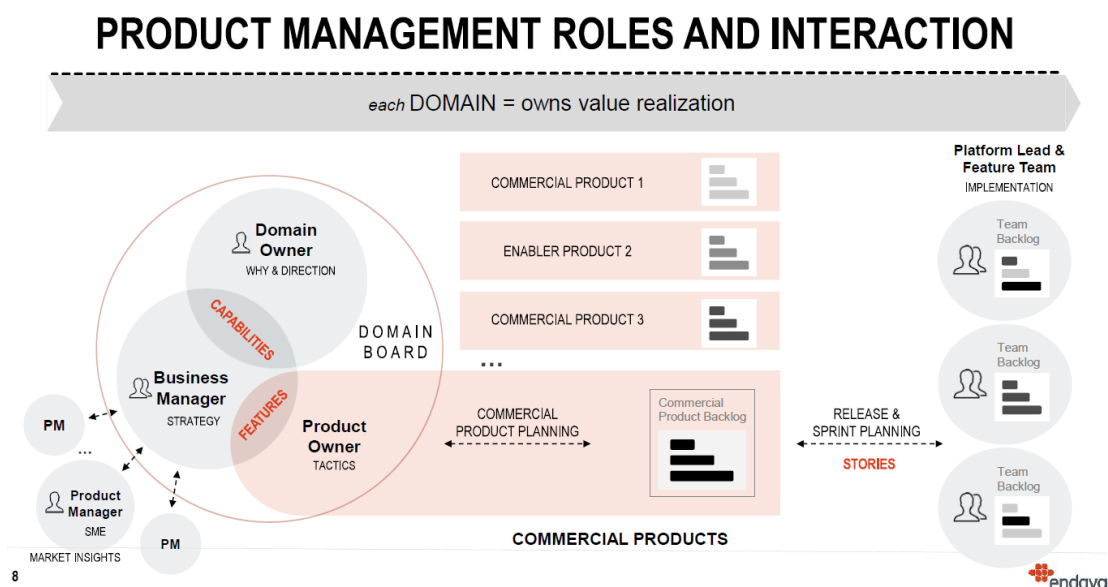


(b) Figuren viser de tre typer af arbejdsartefakter i NEA. Figuren er fra Nets egen dokumentation af rammeværket, Se bilag C.7. Hver capability har flere features, der igen har flere stories.

Figur 4.7: Her sammenlignes de to rammeværker SAFe og NEA i forhold til deres arbejdsartefakter. Det er ikke meningen at læseren skal nærlæse disse to modeller, men vi gør opmærksom på, at begge modeller har tre instanser af arbejdsartefakter.

Grundideen, om arbejdsartefakter er tæt på identiske i NEA og SAFe, giver god mening, da begge rammeværk er baseret på scrum. Scrum en agil metode, hvorpå teams arbejder inkrementelt, se afsnit 4.1.2 “Inkrementelle modeller”, på de vigtigste user stories.

Et af de områder, der adskiller de to rammeværker meget, er, hvordan de håndterer artefakterne på de øvre lag. Her bruger SAFe de samme mekanismer, der findes i scrum, hvilket inkluderer en backlog, der med fast interval bliver holdt ved lige. En backlog er kort sagt, en prioriteret liste af opgaver.



Figur 4.8: Her ses NEAs prioriteringsmekanisme, der indeholder to backlogs, i modsætning til SAFe, der har tre.

Dette står i modsætning til NEA, hvor arbejdet på det øverste lag ikke er prioriteret relativt i forhold til hinanden, hvilket for Nets kan betyde, at deres arbejde kan planlægges langt frem i tiden, hvis de behandler deres arbejde som et projekt.

Mit gæt er, nu har jeg ikke været på sådan nogle møder, fordi det mere er product owners der sidder med det. Mit gæt er det er i hvert fald tre fire måneder frem, og når de så har projekter, som større projekter, som jeg fortalte om før. Vi opkøber jo tysk Kongrates, så skal det gå meget stærkt, og så kan der godt være et halvt år hvor vi har en deadline for at implementere det hele. Og så prioritere de som det højeste, det som kommer fra det projekt. Det kan godt tage op til et halvt års planlægning. Jeg tror de holder møder en gang om

måned, som vare måske tre til fire timer, hvor de holder planning møder.
(Interview 5 - #00:19:27)

Den manglede prioritering på tværs åbner også op for, at ledere oppe i hierarkiet kan tvinge deres prioriteter ned over mellemlaget og de agile teams.

Hvis du spørger mig, så bestemmer jeg ikke særlig meget, så ligger nok 80% fra ledelsen og 20% på mig selv, hvis jeg fik lov til at udvikle. (Interview 6 - #00:17:00)

Det er i sig selv ikke et problem, at de beslutninger, der tages, kommer højt oppe fra i hierarkiet; det vil de også gøre i cirkulære organisationer. Problemet ligger i, at beslutningerne om, hvad der skal laves, ikke er organiserede på tværs i Nets, men nærmere er udtryk for, hvad den enkelte person føler er mest vigtigt lige nu. Det kan eksempelvis være et salg, der kræver, at de har noget bestemt færdig til en fast deadline. Når produktet allerede er solgt under disse forudsætninger, har Nets kun få handlemuligheder, hvilket tvinger projektlignende opgaver igennem de agile teams.

størstedelen af dem det er krav der kommer til et givent tidspunkt. Det er de alle sammen faktisk. Så vil jeg sige de skulle nok have været leveret i går alle sammen os. (Interview 6 - #00:19:05)

Det betyder, at måden, hvorpå opgaver sælges til kunder, både internt og eksternt, kombineret med en manglende struktur i store leverancer, har en afgørende betydning for dynamikken i hvordan arbejdet bliver prioriteret, og det kan have uønskede konsekvenser.

Det betyder så nedprioritering af andre opgaver. Så jeg vil sige vores backlog og andres backlog ikke er nok ikke så ready at hvad skal vi lave de næste 3 måneder. Fordi der hele tiden er noget der kan komme ind, som har højere prioritet. (Interview 5 - #00:08:44)

Med den dynamik, vi ser i opgavehåndteringen i NEA, virker det til, at de opgaver, der kommer igennem, er de, der har en deadline, der er svær at nå, og som er drevet af en domain owner, se figur 4.8, med meget magt. Dette er mere komplekst end selve NEA's opbygning og har nok mere at gøre med kulturen omkring hvordan opgaver prioriteres. Så spørgsmålet er, hvordan kulturen, eller mindsettet ændres.

I den cirkulære tilgang vil der være fokus på hvilken påvirkning, ens beslutning har på resten af organisationen. Det vil kræve dialog, refleksion og erfaring og er essentielt for fortsat at ændre mønstrene i prioriteringen, så de kan forblive værdifulde for organisationen, selvom der er ændringer i omgivelserne (Solsø, 2015; Hornstrup et al., 2018).

Her vil SAFe kunne hjælpe med en fast struktur, hvor stakeholders mødes hver 8-12 uge og prioriterer de opgaver, som de mener, der skal udføres den næste periode (Leffingwell, 2018).

Styrken ved dette er, at stakeholders bliver nødt til at kæmpe internt for at få det, de mener er vigtigst for organisationen, igennem; det indebærer, at de hører flere vinkler på, hvad der er vigtigst for organisationen. Og det kan være en kilde til refleksion og dialog over, hvordan der prioriteres, og med tiden føre til nye mønstre i prioriteringen (Solsø, 2015), se afsnit 4.1.5 “Teorier der kan beskrive det agile mindset”.

Der er altså ikke tale om et problem styringen i NEA som sådan, men et problem med organiseringen af prioriteringen i Nets, der kan føre til relativt langsigtede og rigide planer. Det er u hensigtsmæssigt, for at kunne navigere i en VUCA-verden.

Dermed er selve SAFe den struktur med møder hver 8-12 uge ikke løsningen i sig selv. Men SAFe's strukturer kan virke som et springbræt for at ændre handlemåder hen mod en mere hensigtsmæssig måde at prioritere på. Dette er, hvad vi ser som essensen i SAFe, at de strukturer, der kommer med SAFe i alle konfigurationer, er designet efter at kunne ændre mønstrene i interaktioner til en mere cirkulær forståelse. På den måde kan SAFe rykke organisationer hen mod at en mere cirkulær tankegang.

Dette er et problem, som Nets selv erkender, dog særligt i forhold til capabilities og features, der skal koordineres og prioriteres mellem flere teams.

(...)Det vi har nu, kræver en meget større modenhed og vores problem har været, at, vi ikke havde den modenhed. Fordi det kræver virkelig at folk tager ansvar for de ting der sker og prioritere, at hjælpe hinanden. Hvis de gjorde det, så vil jeg på nogen måder sige at det nuværende framework er mere

smidigt, men igen det kræver et stort niveau af modenhed og det kræver også at der er noget ledelse at der kommer ind og sikre at de opgaver der går på tværs er også er prioriteret i forhold til hinanden. Det ligesom vi aldrig lykkes med den mekanisme, så de forudsætninger kom aldrig på plads og det gør at det bliver meget tungt, at arbejde med. (00:20:38 - #Interview 4)

Det ovenstående er et mere konkret udtryk for hvordan deres prioriteringsmekanismer ser ud. I Nets er der ingen mekanismer i deres NEA model, der hjælper dem med relativ prioritering imellem større opgaver af strategisk karakter. Problemerne ved dette giver sig til kende i data, som vist ovenfor. Den relative prioritering håndteres i SAFe gennem et sammenhængende backlog system, der netop har til formål at bind eksekvering til strategi. Både NEA og SAFe er baseret på et backlog system, med forskellige typer af opgaver. De spænder fra små opgaver fra team-niveau, til store opgaver på strateginiveau. En af styrkerne ved SAFes backlogsystem, er at det netop spænder til strateginiveau. Og dermed muliggøre tværgående prioritering som en indlejret del af rammeværket. I Nets skal denne proces håndteres uden om rammeværket, hvilket ofte lander hos eks. Den ”stærke projektleder”, eller i Nets domæne ejer, eller capability manager. Når enkeltpersoner varetager prioritering udenom indlejlrede backlogs mindskes transparens. Teams får derved vanskeligere ved vellykket at prioritere deres arbejde, da de ikke selv er i stand til at se sammenhæng, men er afhængige af enkeltpersoners informering i stedet forfor at de selv kan orientere sig om prioriteringsbeslutninger ved at se hvad der ligger i backlogs.

Nets har kompetence opdelt teams

I Nets findes der flere domæner, der hver især har flere produkter , se figur 4.8. I domænerne sidder der teams, som har deres tid allokeret inden for domænet. Hvert team har sine specialer og kan løse komplekse opgaver inden for deres ekspertiseområde, hvilket volder Nets nogle problemer.

udover, at vi har IT og business siloerne, så har vi også de forskellige domæner, kan man sige, som siloer, der ligesom laver deres egen rapportering, og måske har deres egen strategi og succeskriterier. Og det kommer der nok til at blive flyttet på, håber jeg, med den nye organisation, og det bliver også en af de ting, hvor når man kører SAFe, så bliver man nødt til at sikre sig, at man

inden for et train, håber jeg da, har de samme succeskriterier. Og at man organiserer folk omkring produkter og kunder frem for ekspertiser. Fordi, det er det vi har gjort i dag, i dag er vi orienteret omkring ekspertiser, men da man skal have mange ekspertiser i den finansielle branche, for at kunne levere et produkt, så bliver det virkelig-virkelig komplekst hver gang der skal udvikles noget. (Interview 4 - #00:06:12)

Problemet er, at når man har teams, der er specialister inden for et givent område, vil teamet i nogle tilfælde opleve udfordringer, når de skal levere et færdigt produkt, såsom en feature. Det skyldes, at en feature kan kræve forskellige kompetencer at udvikle, og dermed kræver det, at adskillige teams inddrages (Leffingwell, 2018). Det kunne være UX (User experience), der er en kompetence, der bidrager til, at løsningen bliver en god kundeoplevelse (Pressman, 2010). Eller det kan være tests, der sikrer, at koden opfører sig som forventet, og at der ikke er fejl i koden (Pressman, 2010). Med teams, der er meget specialiserede, vil det derfor være nødvendigt for mange teams at samarbejde for at levere en feature. Det er i sig selv en svær opgave at planlægge en feature, når flere teams er involveret; men det betyder også, at det vil tage meget længere tid at levere featuren (Leffingwell, 2018). Det skyldes, at overleveringer i systemer ofte er meget længere end selve behandlingstiden i en sådan grad, at behandlingstiden næsten er irrelevant (Leffingwell, 2018).

(...)Som delivery manager, når du træder ind i den rolle, så er det sådan at jeg burger ikke user stories til og kunne se og levere, hvornår de forskellige deadlines er. Jeg bruger de capabilities eller features der ligger, for jeg har ikke brug for de user stories, som delivery manager at forstå. Jeg går i helikopter-perspektivet for at forstå overordnet set, at der en opgave der hedder vi skal levere en ny prismodel, godt så er det der jeg har liggende i min road-map eller planning kan du sige. For så at finde ud af, hvornår skal det så leveres og hvilke afhængigheder er der til de forskellige teams, det skal jeg også finde ud af. Som delivery manager. Fordi hver PO sidder og kigger i deres egen portal eller system eller hvad det kan være der er afhængigheder til. (...) (Interview 6 - #00:03:53)

Når der prioriteres i scrum, gøres det af teamets "product owner", der repræsenterer kunden (Schwaber og Beedle, 2001), men scrum forholder sig ikke hvordan der prioriteres i

flere teams. Derfor er der i NEA det der hedder ”delivery manager”, der skal hjælpe med at prioritere på tværs af teams og domæner.

I citatet ovenfor beskriver en ansat i NEA sit nye arbejdsområde som ”delivery manager”, og her gøres det tydeligt, hvordan kompleksiteten af planlægningen stiger, når der skal flere teams ind over en leverance. Når flere teams er involveret i en levering, medfører det også, at det bliver svære at re-prioritere, fordi alle de teams, der er involveret, skal inddrages; og hvis nogle af de andre opgaver, de har planlagt, er en del af en anden leverance med andre teams, skaber det en hel kaskade, der kan være svær eller umuligt at få et overblik over.

der har heller ikke været gennemsigtighed i mellem hvad det var der var planlagt på tværs af domæner og nogle gange på tværs af team, så derfor har det været rigtig svært at lave den høj-niveau-prioritering, For hvis man skal prioritere 2 capabilities i forhold til hinanden, så kan man ikke kun kigge på forretningsværdien man er også nødt til at kigge på om det er realistiske om man kan få det leveret og hvis en af de features der skal leveret til den capability de er hos et team der har en flaskehals, så det måske ikke den man skal prioritere, at gå i gang med, men det over blik har vi ikke haft. (Interview 4 - #00:22:10)

Dette manglende overblik må betyde for Nets, at det bliver svært at lave en prioritering på tværs, for informationen om, hvad der skal prioriteres, ligger et andet sted end hos dem, der prioriterer. Det der ”delivery managers” håndterer den overordnede planlægning, men detaljerne om fremdrift og problematikkerne ligger nede i de agile teams, hvor strategien og de store beslutninger kommer fra ledelsen.

Et andet problem ved kompetence-opdelte teams, er, at kvaliteten ofte falder ved overleveringer, da man mister ansvarsfølelsen for produktet som helhed (Leffingwell, 2018). Det er blandt andet beskrevet som devops, hvor der traditionelt har været udviklere (dev) som har udviklet produktet, og drift (ops), der vedligeholder og håndterer nedbrud (Leffingwell, 2018). Denne adskillelse mellem udvikling og drift har ført til, at udviklerne ikke har tænkt vedligeholdelse ind i deres kode, da de ikke ser det som deres ansvar. Derfor har drift-folkene ofte følt, at det er som om der bliver kastet et stykke ufærdigt, dårligt

produkt over muren, som udviklerne ikke længere vil tage ansvar for (Leffingwell, 2018). En løsning på problemet har været at kombinere udvikling (dev) og drift (ops), så at det er de samme personer, der har ansvaret for begge dele, deraf devops. Det har vist sig at være en effektiv metode at håndtere problematikken på, hvorfor det i SAFe anbefales, at man arbejder med ”fullstack” teams – teams, som håndterer mindre stykker arbejde, fra start til slut, inklusiv vedligeholdelse (Leffingwell, 2018).

Derfor vil vi og SAFe pege på, at Nets skal organisere deres teams, således at de kan håndtere opgaver end to end (Leffingwell, 2018). En sådan organisering kan være kompliceret, særligt når der er brug for mange forskellige ekspertiser i den finansielle branche (Interview 4 - #00:06:12). Hvis et team skulle have alle kompetencerne til at kunne levere alle former for leverancer, ville det blive så stort, at det ville være upraktisk, særligt når SAFe anbefaler en team-størrelse på mellem 5 og 11 personer for at få et effektivt team (Leffingwell, 2018). Det er blandt andet derfor, SAFe er baseret på at lave teams of teams, kaldet et agilt tog eller ART (Leffingwell, 2018). Hver ART er rettet mod en værdistrøm, der er en relativ permanent størrelse, hvor organisationen skaber værdi for kunden. Det er her tanken, at en ART skal kunne håndtere alt det arbejde, der hører til at udvikle og vedligeholde en sådan værdistrøm (Leffingwell, 2018). På den måde begrænses mængden af overleveringer og afhængigheder mellem teams, hvorfor planlægningen bliver mere overskuelig.

Faste teams, der arbejder sammen omkring en værdistrøm, ændrer dynamikken for planlægning og tillader at skalere planlægningsdynamikken fra scrum. Det gør SAFe gennem det, der kaldes for SAFe’s hjerte ”program increment planning event”, der er en regelmæssig planlægningssession, hvor alle i ART’en og de relevante stakeholders er tilstede (Leffingwell, 2018). Eventet bliver afholdt med et interval af otte-tolv uger, eller hvad der svarer til fire sprints i scrum. ”Program increment planning event” er endnu et eksempel på, hvordan regelmæssige planlagte møder kan gøre det nemmere for personer i praksis at følge en adfærd, der passer ind i det agile mindset.

4.2 Behandling af koncept 2: Transformationen

En større transformation er igangsat hos Nets. (Interview 2 - #00:07:02) Det er blevet meldt ud fra ledelsen, at de skal overgå fra deres nuværende rammeværk NEA til SAFe (Interview 2 - #00:13:58).

Dette sker blandt andet på grund af opkøb af en række virksomheder på tværs af landegrænser (Interview 2 - #00:01:12). Ydermere begrundes beslutningen med, at der er udfordringer ved planlægningen i det nuværende rammeværk (NEA). Udfordringen her er, at denne løsning kræver et højt niveau af modenheten, som må siges at være en udfordring rent organisatorisk:

”Ehmm, der er også nogle i ting i vores framework, hvor planlægning på tværs er svært. Der er ikke metoder; for at arbejde på tværs er meget løst, det vil sige at det kræver rigtig meget af virksomhedens modenhet og man kan sige, at der er mange steder vi ikke har den modenhet. Det vil sige vi bliver udfordret, når der skal leveres på tværs af Skandinavien og Tyskland eller...” (Interview 2 - #00:04:41)

Der er således ikke en klar tilgang til, hvordan Nets vil angribe transformationen (Interview 2 - #00:13:58). Derfor er der også en usikkerhed blandt medarbejderne omkring, hvordan de skal forholde sig til forandringerne (Interview 3 - #00:23:43; interview 2 - #00:13:58). Det er svært at se, om der endnu er nogen, der har påtaget sig ansvaret for at drive forandringen, men gennem nedenstående citat kan vi tilnærme os en vurdering, der lyder, at processen måske endnu ikke er helt ude at leve alle de steder i organisationen, som det burde – Der, hvor forandringen skal finde sted:

”SAFe har et langt implementation-roadmap og alt muligt man skal. Der tænker jeg: det finder nogle andre ud af. Vi er en afdeling. Vi skal kode, og kan se en masse benefits fra SAFe, så hvis nogle andre løber med hele implementeringen i hele organisationen, helt op til CFO - mega fedt.” (Interview 3 - #00:26:54)

Da selve transformationen hos Nets endnu ikke er påbegyndt (Interview 2 - #00:07:02), kan vi ikke ud fra vores empiri alene forklare, hvordan Nets fra deres nuværende situation

kommer frem til enterprise agility. Derfor vil der i de kommende afsnit blive set nærmere på, hvad SAFe anbefaler organisationer at gøre i implementeringen, se afsnit 4.2.6 “Scaled agile frameworks (SAFe) roadmap & John Kotter”, ligesom vi vil forsøge at inddrage den teoretiske kontekst og baggrund for disse implementationsstrategier, se afsnit 4.2.1 “Teoretisk grundlag bag SAFe’s “Implementation roadmap””).

Sluttelig er der i Nets nuværende situation fortsat problemer på team-niveauet i deres rammeværk NEA (interview 1 - #00:18:52); områder, hvor selve rammeværket er blevet implementeret, men hvor kulturen, der skal skabe værdien bag, halter:

"Det er lidt icing på kagen, I virkeligheden, fordi, at det agile, i hvert fald for mig, det handler om mindset, og ikke så meget om events og regler. Men det er dem, der er nemme at dokumentere, at man har opnået." (Interview 1 - #00:14:08)

Derfor ser vi også nærmere på forandring, der i vores opfattelse er en dynamisk størrelse. Dette vil følgelig åbne op for en diskussion om, hvordan kulturen kan blive en del af den forandring, der er essentiel for, at SAFe kommer til at skabe værdi for Nets.

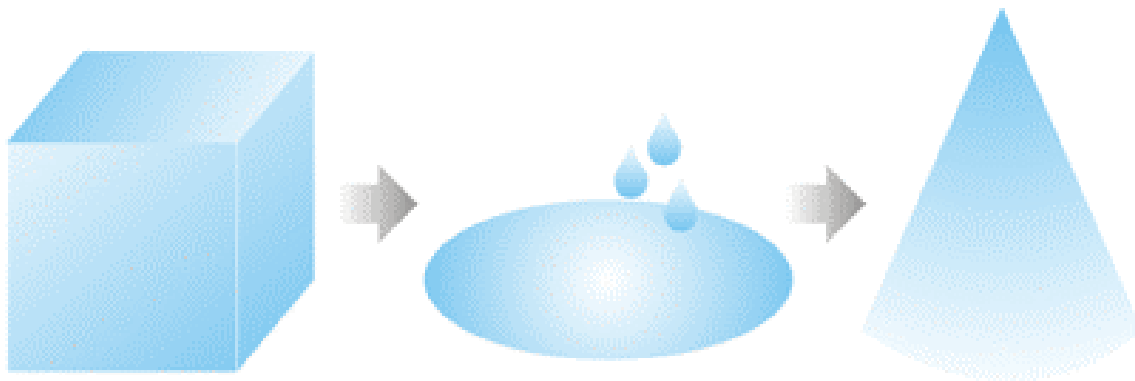
4.2.1 Teoretisk grundlag bag SAFe’s “Implementation roadmap”

I de kommende afsnit vil der blive redegjort for de teorier, der ligger som inspiration til SAFe’s ”Implementation roadmap”. SAFe skriver selv, at deres tilgang til selve transformationen er inspireret af John Kotter (Leffingwell, 2018). Inden vi går i gang med at forklare og diskutere 8-trins modellen, går vi endnu et skridt tilbage - til hvorfra hans inspiration udsprang til selve udviklingen af 8-trins modellen, for at give et mere udførligt billede af, hvordan forandringsmodellen har udviklet sig gennem tiden.

Derfor starter afsnittet med 3-trins-modellen af Kurt Lewin, som John Kotters 8-trins model er inspireret af, og som så igen ligger til grund for SAFe’s implementeringsroadmap (Tucker, 2020; Leffingwell, 2018).

4.2.2 Kurt Lewins isterninge-model

Kurt Lewin var en anerkendt forsker indenfor organisationsforandring, hvor hans praksis og virke var dominerende inden for feltet igennem mere end 40 år. Det, der karakteriserer Lewins ”isterninge” model, er de 3 faser; Un-freeze (Optøning), Change (Forandring), Re-freeze (Nedfrysning). Disse 3 faser er ifølge Lewin essentielle for en forandringsproces, for at organisationen skal lykkes.



Figur 4.9: Lewins isterninge-model (Manktelow et al., 2018)

Fase 1: “Optøning”

I denne fase afspejles den nuværende situation, organisationen befinder sig i, og det er i denne fase, at forandringen skal kommunikeres ud og accepteres af organisationen. Det vil sige, at der skal ske en ”optøning” af nuværende arbejdsmønstre og indgroede rutiner, for at åbne op for en forandring. Det er derfor også i optøningsfasen, motivationen for forandringen skal skabes og opdyrkes (Burnes, 2004).

”He argued that the equilibrium needs to be destabilized (unfrozen) before old behavior can be discarded (unlearned) and new behavior successfully adopted”(Burnes, 2004, s. 985).

Kurt Lewin definerer forandring således, at uanset om det er på gruppe eller individniveau, er det en dynamisk psykologisk proces, som skal accepteres, ellers vil forandringen ikke finde sted (Burnes, 2004). Derfor ligger der et arbejde i at få medarbejderne til at acceptere forandringen, eller ”tø op” over for den så at sige.

Fase 2: “Forandring”

I den følgende fase skal forandringen føres ud i livet. Det skal ske på baggrund af, at de nye metoder bliver afprøvet, og derved er formålet, at der skabes konkrete ændringer, der ændre måden medarbejderne agere. Det er også her, der er mulighed for at udvælge en forandringsagent. Forandringsagenten fungerer som et talerør for ledelsen og har ansvaret for at drive den ønskede forandring blandt medarbejderne. I SAFe bliver forandringsagenter uddannet i teori om det agile, ligesom det anbefales hvilke aktiviteter en organisation bør gennemgå i en transformation til SAFe (Leffingwell, 2018), se afsnit 4.2.6 “Scaled agile frameworks (SAFe) roadmap & John Kotter”.

Det er udfordrende at forudse, hvad der ”kommer” ud af en planlagt forandringsproces, hvorfor der skal være opmærksomhed på hvilke ressourcer, organisationen er i besiddelse af, og derfra evalueres mulighederne i f.eks. pilotprojekter, der baner vejen for forandringen. Denne tilgang er inspireret af Kurt Lewins egen tilgang til aktionsforskning (Burnes, 2004).

Fase 3: “Nedfrysning”

Dette er den sidste fase i Kurt Lewins 3-trins model. Formålet med denne fase er at stabilisere den forandringsproces, der har været initieret, og at de nye handlemåder blandt medarbejderne forankres (Burnes, 2004). Derudover belyser Kurt Lewin, at forandringen for at blive succesfuld helst skal ske som gruppeaktivitet. For hvis normer eller rutiner ikke transformeres på gruppeniveau, er det svært at føre ud på individniveau, og derved vil forandringen ikke være stabil nok, og man vil se adfærdsmønstre fra før forandringsfasen blive dominerende igen (Burnes, 2004).

Som tidligere nævnt har Kurt Lewins model været anerkendt i længere tid og er meget anvendt, dog er hans model også blevet kritiseret for dens lineære tilgang, hvor en isterning, der smeltes og fryses igen, bliver sammenlignet med noget så komplekst som en organisations forandringsproces. Den sammenligning har også betydet, at hans perspektiv på organisationer og forandring er blevet kritiseret for værende forsimplet og mekanisk. Hans tilgang anses også for værende ”top-down” styret, og at forandring kun forekommer, hvis det initieres (Burnes, 2004).

"Many have argued that Lewin's Planned approach is too simplistic and mechanistic for a world where organizational change is a continuous and open-ended process". (Burnes, 2004, s. 992)

Derfor kan der på sin vis argumenteres for, at Kurt Lewins tilgang er forældet og af den grund har været kritiseret, da forandring anses som værende en mere kontinuerlig og dynamisk proces, end han beskriver (Burnes, 2004). Organisationer skal kunne indrette sig efter konkurrence, nye teknologier osv. og har derfor været forandringsparate for at kunne følge med i en digitaliseret tid, se afsnit 4.1.3 "VUCA-verden". Kurt Lewins model var en inspiration for John Kotter, hvis udvikling af 8-trins modellen tog afsæt i Lewins isterningemodell; vi vil dog ikke anvende Lewins model aktivt. Den skal i højere grad ses som en bred forståelsesramme for at belyse nogle af de faktorer, organisationer har i tankerne, når de opererer i en forandringsproces. Disse faktorer kan være udfordringer i Nets' sammenhæng, og ved at anvende Lewin som forståelsesramme kan vi belyse eksisterende og fremtidige udfordringer, som de muligvis kan støde på.

4.2.3 John Kotters 8-trinsmodel

8-trins modellens formål er at vise organisationer, hvordan de skal følge en forandringsproces for at kunne gøre sig håb om at få succes med en transformation. Dette afsnit tager udgangspunkt i bogen "Leading Change" af Kotter (2012).

John Kotters tilgang til forandringer og forandringsledelse er baseret på de empiriske erfaringer, han gjorde sig igennem en række studier i 90'erne. Kotter anses som "en af verdens førende ledelsesforskere" (Hildebrandt og Brandi, 2005, s. 41). I sit arbejde har han videreudviklet Kurt Lewins 3-trins model til en 8-trinsmodel. Hans studier fokuserede blandt andet på nogle af de fejl, som virksomheder begår, når en forandringsproces skal implementeres. Ved at analysere disse faldgruber kunne han bygge videre på dem og dermed udvikle sin egen 8-trins model (Hildebrandt og Brandi, 2005), der er designet sådan at organisationerne ikke laver de typiske fejl, han har observeret. De otte trin i Kotters model modsvarer således de 8 fejlgrupper, som han mener fylder mest i organisatoriske forandringsprocesser. Ydermere påpeger (Kotter, 2012), at forandringer er noget, der forgår på en større skala og hurtigere, end det hidtil er set i verdenshistorien, i takt med en stigende grad af globalisering og arbejdsmarkedets frie bevægelighed (Kotter, 2012). Denne ten-

dens er ofte beskrevet som en vuca-verden, som vi også har beskrevet tidligere i opgaven, se afsnit 4.1.3 "VUCA-verden".

De 8 modsvar til de nøglefejl organisationer begår er som følger;

1. Etableringen af en følelse af nødvendighed

I dette første punkt skal virksomheden forsøge at sikre motivationen for forandringen hos medarbejderne ved at italesætte en "brændende platform": hvorfor er denne forandring nødvendig for organisationens videre eksistens? Dermed kan man opnå et sammenhold på tværs af organisationen.

Fundamentet for at skabe en følelse af forandringens nødvendighed er at skabe et bedre grundlag for samarbejde i forandringsarbejdet (Kotter, 2012). Hvis medarbejderne er tilfredse med nuværende situation og ikke føler nødvendigheden af forandringen, altså en "sense of urgency", kan dette være med til at forpurre de kommende forandringer. Dette kan ske, hvis medarbejderne ikke anser forandringen som noget, der bidrager positivt til deres fremtid, eller ikke forstår værdien af forandringen.

2. Oprettelsen af en styrende koalition

Det er særdeles vigtigt, at ledelsen ikke står alene med forandringen. Større forandringer i organisationer kræver flere end et enkelt individ til at lede og skabe forandringen. Kotter foreslår og påpeger vigtigheden af, at ledelsen udvælger en gruppe mennesker, der deler den samme vision, og som har tillid til hinanden, til at styre forandringen (Kotter, 2012). Denne fase er essentiel og skal derfor ske så tidligt som muligt i en forandringsproces. Kotter (2012) understreger fire karakteristika ved de personer, der skal udgøre koalitionen. De fire karakteristika er:

- Indflydelse på baggrund af stilling/position i virksomheden
- Besiddelse af de rette kompetencer til at træffe de korrekte beslutninger
- Koalitionens medlemmer skal besidde en vis form for troværdighed i organisationen. Koalitionens medlemmer skal besidde en vis form for troværdighed i organisationen.

Dette behøver ikke at være gennem en ledende rolle, men kan være på baggrund af anciennitet eller at medarbejderen har en tillidsskabende rolle og troværdighed i organisationen og blandt sine kollegaer.

- Medlemmerne i gruppen skal også besidde kompetencer inden for ledelse for at kunne drive forandringen.

Hvis koalitionsgruppen besidder disse karakteristika, vil de have et stærkere fundament for at træffe og gennemføre de nødvendige beslutninger for forandringen. Dette er dermed det vigtigste aspekt i dette stadie: At koalitionen besidder den nødvendige autoritet og anciennitet i organisationen blandt medarbejderne (Kotter, 2012).

"Det må du spørge min manager om (...). Men jeg har lige spurgt ham om det samme, og det som der primært er: det er for det første, at SAFe er meget veldokumenteret. Og så er det fordi, at vi nu skal alligne (red. Alligne, som i organisere os) på tværs af landegrænser". (Interview 1 - #00:11:25)

Det er dog bemærkelsesværdigt at påpege, at denne medarbejder peger os i retning af sin leder for at besvare et spørgsmål, som man vil kunne forvente, at en person i koalitions-teamet selv ville kunne svar på. Det er derfor, at de ovennævnte karakteristika skal være til stede, før dette kan have effekt på den troværdighed, koalitions-teamet burde have.

3. Udviklingen af en vision og strategi

Det er vigtigt, at organisationen forstår vigtigheden af og værdien i at kommunikere vision og strategi for, hvordan en forandring opnås.

"Vision refers to a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future."(Kotter, 2012, s. 71).

Formålet med visionen er at give medarbejdere et klart indblik i, hvor det er "vi er på vej hen" med denne forandring. Medarbejderne kan i nogle tilfælde ikke se, hvorfor forandringen er nødvendig, og derfor kan en god supplerende strategi for, hvordan visionen skal opnås, være et godt værktøj for at medarbejderne bedre kan se, hvordan de spiller ind i forandringen. En god vision er en vision, hvor medarbejdere anser visionen som det "rigtige" for dem og for organisationen. Visionen skal være det, der rykker og motiverer medarbejderne for at opnå og få succes med de langsigtede mål.

4. At kommunikere forandringsvisionen ud

Visionen er ledelsens og koalitionens ansvar og skal kommunikeres ud på den mest hensigtsmæssige måde af både ledelsen og koalitionsteamet. Succes for måden, hvorpå forandringsvisionen bliver kommunikeret, er ifølge Kotter et vigtigt element i enhver transformation. I denne fase oplever en del virksomheder udfordringer. Det er svært at finde den rette og rettidige måde at kommunikere på (Kotter, 2012). Ifølge Kotter er målet åbenlyst at få alle medarbejdere ombord, så de tror på forandringsvisionen, men også anerkender, at det er en kompleks øvelse. For når budskabet bliver kommunikeret ud, vil dette øjeblikkeligt forde tanker hos hver en medarbejder: Hvad er min rolle, hvad betyder dette for mit fremtidige arbejde og tror jeg på den vision, der er sat for organisationen (Kotter, 2012). Kotter påpeger, at det at være positive rollemodeller og sætte eksemplet helt oppe fra ledelsesniveau og ned igennem organisationen er en måde, hvorpå man kan motivere medarbejderne.

5. At skabe handling i bredden

Det er nødvendigt, at ledelsen fokuserer på at fjerne mulige begrænsninger hos medarbejderne, og det at have fokus på læring er et væsentligt element i enhver forandring. Ikke bare for medarbejderne, men også for ledelsen selv - for deres egne manglende kompetencer må ikke blive den begrænsende faktor i transformationen. Store forandringer kan sjældent gøres alene. Derfor er det også bidende nødvendigt, at virksomheder sørger for, at de rette omstændigheder for læring er til stede, for at få flest mulige medarbejdere til at byde ind i forandringsarbejdet.

6. At generere kortsigtede gevinster

Dette princip handler om motivation og anerkendelse, nærmere bestemt: Kortsigtede ”gevinster” eller målsætninger, som vi oversætter begrebet til i vores forståelse. Kotter (2012) karakteriserer 3 aspekter inden for sin definition af de kortsigtede målsætninger: De er synlige, de er utvetydige, og de er gensidigt afhængige af forandringsvisionen (Kotter, 2012). Ved at indfri de kortsigtede mål over tid vil man jo unægtelig komme nærmere en vision. Således kan de kortsigtede mål, ifølge Kotter (2012), altså både guide processen på rette vej, men også være en motiverende faktor i dagligdagens transformation.

Faren ved altid at have skyklapperne på og kun se i horisonten efter de store lange seje stræk ved en forandring er, at man mister muligheden for at udnytte det potentiale, der er ved disse kortsigtede og umiddelbart opnåelige målsætninger.

7. Konsolideringen af resultater, og om at producere mere forandring

I denne følgende fase er det vigtigt at stoppe op og evaluere på de resultater, man er kommet frem til. Afspejler de forandringsvisionen? Hvis ikke, så skal der reevalueres og derfra tages stilling til, hvilke ændringer, der skal til for at opnå forandringsinitiativet (Kotter, 2012).

Derfra er det vigtigt at udnytte tilliden, der er bygget op i organisationen, til at eksekvere på nye tiltag og derved opnå mere forandring. Dermed ligger også en skjult hentydning til, hvor vigtigt det er at skabe og pleje relationer i en virksomhed, ikke mindst ift. transformationer.

8. Forankringen af nye fremgangsmåder i kulturen

Det er farligt at tro, at forandringen er fasttømret, forankret og ”færdig”, når de sidste målsætninger er nået (Kotter, 2012). Det er vigtigt, at forandringerne bliver en del af den organisatoriske kultur, eller organisationen mønstre. Før forandringen er forankret, kræver det, at forandringen er organisations ”new normal”. Det er ikke noget, personer i organisationen skal tænke over mere; det er blevet en integreret del i organisationens mønstre. Det sker, når organisationens medarbejdere tager værdierne og normerne til sig, og hvis det ikke er tilfældet, vil forandringen bortfalde, og organisationen vil langsomt falde tilbage til sine gamle mønstre (Kotter, 2012).

Dette, mener vi, kan sammenlignes med Lewins ”re-freeze” i sin 3-trins model, hvor de nye forandringer skal ”fastfryses” og forankres dybt i organisationen. Kulturbegrebet vil blive uddybet nærmere i afsnit 4.3 ”Behandling af koncept 3: Kulturmødet”.

Alle 8 ovenstående punkter står som modsvar til fejl, der kan ske ved implementeringer i organisationer, kan sættes i relation til vores indsamlede data fra vores GT undersøgelse i Nets. Vi kan desværre ikke udtale os om de udarbejdede strategier af ledelsen for imple-

menteringen af SAFe, og derfor heller ikke til, hvordan de forholder sig til forandringen. Vi vil dog tage udgangspunkt i det, vi ved, og de data vi, har bearbejdet, som har ført til koncepterne Enterprise agility, Transformation og kulturmøde. Heraf kan vi se, at der er uoverensstemmelse mellem forandringens formål og den måde, den bliver kommunikeret og italesat på i organisationen. Derudover er inddragelsen af medarbejderne også på et minimalt niveau, hvilket er nogle af de fejltrin i transformationer, som Kotter prøver at løse.

"Jeg vil nok sige vi har skiftet rigtig meget ud i ledelse det sidste halve års tid og jeg ved at den nye ledelse har nok ikke formået at kommunikere deres vision og strategi ordentligt ud."(Interview2 - #00:08:00).

Som det kan læses i ovenstående citat, har der været interne udfordringer i organisationen hos ledelsen. Udskiftningen af ledere kan muligvis have haft indflydelse på kommunikationen og derved forankring af formålet med forandringen. Kotter referer til dette som et vigtigt aspekt, hvor medarbejderne kan se, hvor de er på vej hen med denne forandring. Det er ikke tilfældet for nuværende i Nets' transformation til SAFe. Derfor kan medarbejderne have svært ved at se, at en transformation til SAFe er det rigtige at gøre. Påstanden understøttes også af de 2 efterfølgende citater.

"(...)hvad er det vi gerne vil opnå med denne her transformation? Og der er der en meget uklar vision, og det ser man i rigtig mange firmaer. Der sidder en manager relativt højt oppe, de hører om det agile, og alle andre går kun ud og fortælle dem om at det er en succes, så det vil de gerne. Også smider de den ligesom sådan lidt "over the wall" – agtigt." (Interview 1 - #00:41:19)

#00:11:11 #Interviewer: Hvis du nu skulle sige: Har du indsigt i, hvorfor i har valgt, at i skal gå over til SAFe, hvad er det for nogen årsager, der bliver argumenteret for?

#00:11:25 #Respondent: Det må du spørge min manager om. Morten Johansen. (Interview 1 - #00:11:11)

Respondenten fra interview 1 er agil coach, som vi anser for have en naturlig plads i koalitionsteamet, der driver forandringen på 'gulvet'. Det er derfor sandsynligt, at medarbejderne ikke har mulighed for viden om forandringen, når selv koalitionsteamets

medlemmer ikke ved, hvorfor forandringen er nødvendig. På baggrund af ovenstående argumenteres der for, at Kotters 8-trinsmodel har identificeret en fejl, som Nets er ved at begå, og Kotters model har i vores forståelse et godt input til, hvordan Nets kan undgå at begå disse fejltagelser. Dermed kan Kotters 8-trins model bidrage til at anlægge et analytisk forståelsesramme og opnå indsigt i nogle af de konkrete problematikker, Nets har givet udtryk for.

4.2.4 Kritik af begge modeller

For et nutidigt perspektiv på Kurt Lewins 3-trins model kan vi skæve til Bernard Burnes (2004), som er professor i organisatoriske forandringer. I hans tekst "*Kurt Lewin and the Planned Approach to Change A Re-appraisal*" betragtes denne model som værende forældet og ude af trit med tiden. Modellen kritiseres for dens statiske og mekaniske tilgang til og forsimpning af virkeligheden. Organisationer er ikke sammenlignelige med en isterning, men er langt mere dynamiske størrelser, der hele tiden er til genforhandling over tid, mener Burnes (Burnes, 2004).

Kotters model er udviklet som et svar på fejl, som organisationer ofte begår i transformationer. Derfor er modellen givende i forhold til at forstå, hvad man skal være opmærksom på, men den er ikke nødvendigvis et godt værktøj til at sikre en god forandringsproces. Modellen er udformet på lederes præmisser, og mens den fordrer inddragelse af medarbejdere, har ledere stadig en særskilt status som objektive analytikere, hvilket er i uoverensstemmelse med de teorier, vi har brugt til at beskrive tankerne bag det agile 4.1.5 "Teorier der kan beskrive det agile mindset". Fra et agilt synspunkt ville det give mere mening at bygge forandringen på eksperimenter, der giver empirisk viden, som videre beslutninger kan bygge på. Ideen om, at man kan lægge en plan og har den information, der skal til, inden forandringen er gået i gang, er i direkte modstrid med den de værdier som det agile ellers står for (Leffingwell, 2018; Tucker, 2020).

4.2.5 Kort om SAFe – Scaled Agile Framework for enterprises

Inden der ses nærmere på SAFe's roadmap, bliver rammeværket SAFe kort introduceret for at give en kontekst til, hvad der overordnet skal implementeres.

I takt med, at flere virksomheder søger i retning af den agile metodologi, er der ligeledes flere og flere bud på, hvordan virksomheder opnår agilitet på det organisatoriske plan – altså hvordan man opbygger agilitet på tværs af hele organisationen. SAFe er således et af disse bud på et agilt rammeværk og er bygget op omkring både agile principper med dets tilhørende værdier. SAFe bliver allerede i dag anvendt i mange virksomheder, som bygger kritiske og vigtige softwaresystemer. SAFe-rammeværket har som mål at hjælpe virksomheder med at levere nye produkter, services og løsninger på kortest tid, på den mest effektive måde, og med den bedst mulige kvalitet (Leffingwell, 2018). Der findes adskillige frameworks, der forsøger at hjælpe virksomheder med netop dette, i denne ”the age of software” (Denning, 2018). I denne kandidatafhandling har vi valgt at fokusere på SAFe, primært grundet, at Nets har valgt at implementere dette rammeværk. Med det sagt har vi fokus på dele af SAFe, nemlig hvordan organisationer bliver mere agile 1.3 ”Problemformulering”.

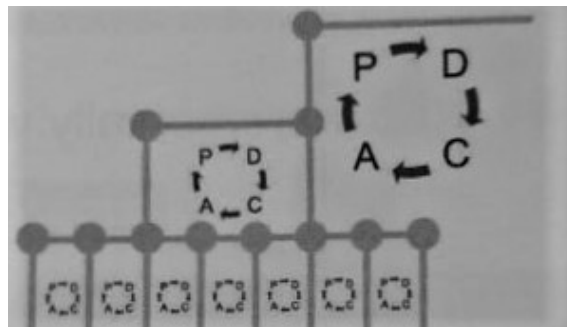
SAFe findes i flere konstellationer, heriblandt essentiel SAFe, Large solution SAFe, portefolio SAFe og full SAFe. Vi vil dog ikke komme i dybden med de fire forskellige konstellationer af SAFe eller gå i dybden med alle mekanikker inden for SAFe, da det vil være for stor en opgave i forhold til denne afhandling. I stedet vil vi se nærmere på nogle helt centrale og specifikt udvalgte elementer af SAFe ud fra de problemstillinger, som vi har fundet, at Nets står med. Eks. Det agile mindset:

"(. . .)Vi kører scrum, og vi har alle de her møder, og de er i hvert fald i kalenderen, og teams'ene går modvilligt til dem, de hader dem, generelt møder. Og når der så ikke er nogen, der ligesom holder det her i ørene og siger i skal, så falder folk fra, fordi der i virkeligheden ikke var den her udvikling og den værdi ved de her møder og events."(Interview 1 - #00:14:08)

Derudover vil vi også komme ind på, hvordan Scaled Agile (firmaet bag SAFe) forholder sig til implementering af SAFe og effektivisering af leverancer og den agile modenhed i teamet (Leffingwell, 2018). Derfra er der videreudviklet en model, hvor det, der sker i teamet, også sker imellem teams indbyrdes - nedenstående model viser dette.

Figur 4.10 viser hvordan SAFe skalere den feedback strukturen i scrum, der skan beskrives som en Plan, do, check, adjust cirkel (Schwaber og Beedle, 2001). Her ser vi, hvordan

en række aktiviteter, der samler "teams of teams", og "team of teams of teams", er de samme aktiviteter, der findes på team-niveau og dermed inden for hver team, i scrum (Tucker, 2020). Der kan være mange måder at gøre dette på, men det, som er fælles for aktiviteterne, er, at de passer ind i en cirkulær tænkning, hvor fortsat justering og læring essentielt (Tucker, 2020).

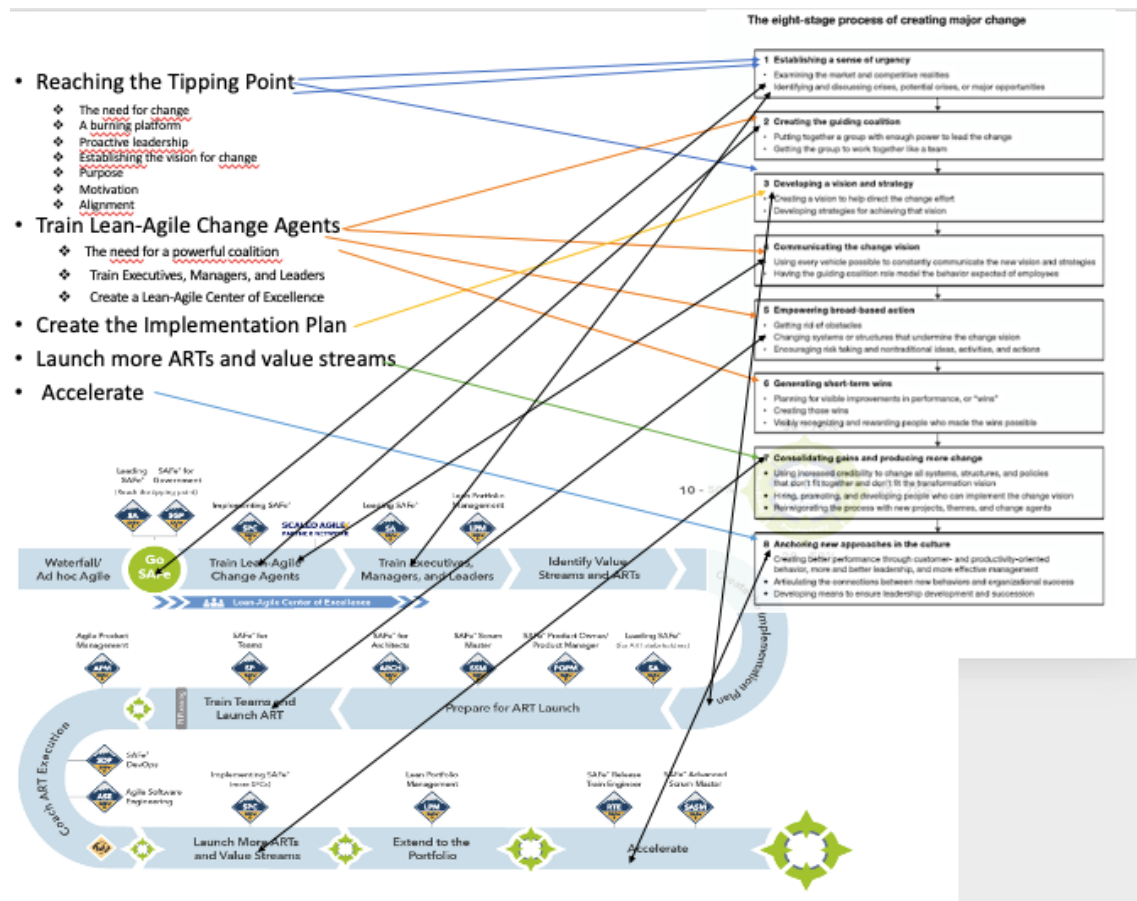


Figur 4.10: Figuren viser hvordan SAFe skalere en iterativ proces: Plan, do, check, adjust (PDCA) fra team-niveau (retrospectie i scrum (Schwaber og Beedle, 2001)) skales til tog-niveau (team of teams) og videre til solution-niveau (team of teams of teams) (Tucker, 2020).

4.2.6 Scaled agile frameworks (SAFe) roadmap & John Kotter

Som tidligere nævnt er SAFe-rammeverket inspireret af John Kotters tilgang til forandring - særligt hans 8-trins model, hvor visse af trinnene går tydeligt igen i SAFe (Lef-fingwell, 2018). SAFe er et rammeverk, opbygget omkring de agile principper, hvor for-målet er at assistere virksomheder i at opnå 'business agility' samt meget andet, som tidligere forklaret, se afsnit 4.2.5 "Kort om SAFe – Scaled Agile Framework for enter-prises". SAFe's implementeringsproces er bygget op omkring 12 trin som præsenteres i deres "road-map" (Lef-fingwell, 2018). De 12 trin er guidelines fra Scaled Agile for, hvor-dan virksomheder får en vellykket implementering af SAFe. Her vil vi fokusere på de trin, der er relevante for sammenligningen med Kotters 8-trins model. Vi vil dog pointere, at ikke to virksomheder er ens, og derfor er SAFe rammeverket heller ikke tilpasset al-le organisationer fra begyndelsen. Roadmappet skal fungere som en standard-guide, som kan følges og tilpasses løbende (Lef-fingwell, 2018). De relevante trin er til at finde i safe-roadmappet. For at overskueliggøre punkterne, fremhæver vi dem dog her:

- Reaching the Tipping Point
 - Dette trin kan relateres til Kotters trin 1, som er ‘establishing a sense of urgency’.
- Train Lean-Agile Change Agents
 - Dette punkt har ligheder med Kotters trin 2 ‘creating the guiding coalition’, punkt 4, ‘communication the change vision’, punkt 5 ‘empowering broad-based action’ og trin 6 ‘generation short-term wins’.
- Train Executives, Managers, and Leaders
 - I dette trin er det igen Kotters trin 2, der er sammenligneligt med dette trin for SAFe road-mappet.
- Create the Implementation Plan
 - Her afspejles dette trin i Kotters trin 3, som er ‘developing a vision and strategy’.
- Launch more ARTs and value streams
 - Kotter trin 7 ‘consolidating gains and producing more change’ er med klar tydelighed i relation til dette trin.
- Accelerate
 - Det sidste trin kan også helt klart relateres til Kotters 8-trins model som punkt 8 ‘Anchoring new approaches in the culture’.



Figur 4.11: Sammenligning mellem kotters 8-trinsmodel og SAFes roadmap

Der er nu blevet udarbejdet en sammenligning af Kotters 8-trins model og de udvalgte seks trin i safes road-map. Det kan hævdes, at der er en del ligheder mellem de to modeller; dog er de ikke identiske, da der er trin i SAFE's roadmap, der ikke har en klar forbindelse til Kotters 8 trins model. Fra billedet har vi som tidligere nævnt plukket seks trin blandt 12, som kan være med til at bidrage til en vellykket implementering af SAFE. Disse er blevet holdt op imod Kotters 8-trins model (Kotter, 2012). Alle elementer i Kotters 8-trins model ser ud til at komme i spil i SAFE's implementeringstilgang; det går dog ikke begge veje.

Der kan argumenteres for, at SAFe er en specialiseret form for implementering, hvor Kot-
ters omhandler generel implementering af forandring, hvorfor de unikke trin i SAFe's
roadmap kun er relevante i en implementering af SAFe eller et lignende rammeværk. Det
er derfor klart for os, at den samme idé om linearitet er repræsenteret i begge modeller,
hvilket vi finder interessant, da vi tidligere har fundet, at det agile er funderet i det fort-

løbende og gentagende, se afsnit 4.1.5 “Teorier der kan beskrive det agile mindset”. Det lineære ses i at de aktiviteter, der er i roadmappet, antager at der kommer et resultat ud af de tidligere aktiviteter, der kvalitativt er tilfredsstillende til at bygge videre på. Dette uden at genbesøg tydeligt er indlejret i roadmappet. Sådan er det ikke nødvendigvis i praksis, hvor meningsskabelsen om hvorfor SAFe skal implementeres, ikke alene kan håndteres gennem uddannelse og ”engangs”kommunikation. Det er en løbende proces, hvor meningsskabelsen bliver påvirket af de erfaringer, der kommer undervejs i selve implementeringen af SAFe. Derfor savner vi en tydelighed om at mange af de aktiviteter der er i roadmappet, ikke slutter når aktiviteten er gennemført. Denne tydelighed ville åbne for at erfaringer kan tages seriøst, så de løbene kan bruges til at justere transformationen og genforhandle tidligere trufne beslutninger.

Med det i tankerne, giver udformningen af roadmappet stadig mening. Udformningen giver et billede af hvordan en transformation kan forløbe, og dette kan give en tryghed og gøre transformationen mere overskuelig hos dem der vil implementere SAFe. Det er vores antagelse at det gør transformationen nemmere at købe og sælge, for hvem har lyst til at købe et produkt hvor der siges: ”vi ser hvad der sker, og så finder vi ud af det derfra”. Det virker som en stor satsning at investere i noget, som man ikke ved hvad er eller hvad det bliver til. Men hvis vi indtager et kompleksitetsteoretisk perspektiv vil det være realiteten, selvom det ikke er en rar tanke.

4.2.7 Organisatorisk læring i en forandringsproces

Artiklen ”Organisatorisk læring i en organisatorisk forandringsproces” af Brandi og Elkjær (2011) handler om spændingsfeltet og besværligheden ved at anskue læring i organisationer. Organisationer bliver anskuet som sociale verdener, der forbinder individ, virksomhed, samt arbejdets indhold og formål (Brandi og Elkjær, 2011). I denne pragmatiske filosofiske anskuelse af organisationer er der tre elementer, der skal være til stede, for at læring kan finde sted: erfaring, udforskning og vane. Disse tre begreber udgør fundament for, at organisatorisk læring kan finde sted i en forandringsproces. Derudover skal virksomheder ikke kun forstås som en sammensætning af individer, men også som kulturelle og strukturelle vaner og værdier, viden og emotion samt æstetik og etik (Brandi og Elkjær, 2011). Forandring i en organisation sker ved brydning af disse vaner, og derved åbnes der

en mulighed for at genfortælle virksomheden med forskellige stemmer. I krydsningsfeltet mellem fortællingerne, som et før, nu og efter, opstår muligheden for, at organisatorisk læring kan finde sted.

4.2.8 Forandring

I det følgende vil der blive suppleret med teoretiske overvejelser og perspektiver på organisatoriske forandringsmodeller, der er mere i tråd med det agile. Til dette vil vi gøre brug af (Hildebrandt og Brandi, 2005), (Byram et al., 2001) og Jacobsen (2005), for at perspektivere forandring i forhold til læring.

Nets er på vej imod en større organisatorisk forandringsproces, hvor nye arbejdsmetoder skal implementeres. ”(...) *SAFe er meget veldokumenteret. Og så er det fordi (...) NETS er jo rigtig gode til at købe firmaer op. Så det er også for at få et framework vi kan alligne på tværs af landegrænser. Og det som de hele tiden siger, det er at vi skal være hurtigere til at levere...*” (Interview 1 - #00:11:25)

For at kunne belyse, hvilke faktorer, der i spil, når en større organisation bliver ved med at vækste og nu skal transformeres, kan vi inddrage Steen Hildebrandt og Søren Brandi's syn på forandring i deres bog, *Ledelse af forandring*. De anlægger et syn på forandring, som en proces til at opnå en ønsket tilstand i håb om at opnå nye mål for organisationen (Hildebrandt og Brandi, 2005). Dette kan relateres til SAFes tilgang til transformationer, hvor et af mange formål er at bevæge sig hen imod en organisering, hvor organisationen er i stand til at reagere hurtigt og formålstjenligt på ændringer i omverdenen (Jacobsen, 2005). Derved skal forandringen forstås som en bevægelse, hvor man flytter sig fra en given situation og over mod en anden; nuværende situation, forandring og ny tilstand. Ligeledes finder vi hos Hildebrandt og Brandi i bogen ”*Ledelse af forandring*” (Hildebrandt og Brandi, 2005) beskrivelse af forandring som en vedvarende kontinuerlig proces bestående af organisationer, der befinder sig i én tilstand, og nu er på vej henimod en anden. Dette sker ved, at en organisation er ved at bevæge sig fra en nuværende situation forankret i tid, henimod en fremtidig og anderledes situation. Derfor kan vi gøre brug af Jacobsen (2005) perspektiv på organisatorisk forandring til at forstå Hildebrandt og Brandi (2005).

“(...) et sæt handlinger og hændelser, der udvikler sig over tid. Processen skal da kunne beskrives ved at kortlægge, hvilke hændelser der finder sted mellem to tidspunkter.” (Jacobsen, 2005, s. 45)

Derudover er forandring noget, der indledes ved, **at tanker og meninger ændres**, da det er afgørende for, hvilke beslutninger og handlinger, der tages (Hildebrandt og Brandi, 2005). Dette skal ses i forhold til det indre biologiske system, der tolker på, hvad der sanses, se afsnit 4.1.6 “Autopoiose. Derfor er det essentielt, at forandringer imødekommes med et åbent og positivt sind, da det er alle individer i organisationen, der vil blive påvirket af holdninger, der kommer til at ændre sig omkring nogle nye processer. Derfor er det essentielt at være forandringsparat (Hildebrandt og Brandi, 2005). Det skal forstås, at organisationer er etableret af mennesker, og ved at initiere en forandring, skal det forventes, at der også skal ændres på de mennesker, der er tilknyttet organisationen, og som er en del af forandringen. Set i forhold til Ralph Stacys teori om komplekse interaktioner, betyder det også, at de, der initierer forandringen (ledere), bliver nødt til at ændre sig og være en aktiv drivende del af forandringen ved at deltage aktivt i de interaktioner, der skal forandres 4.1.5 “Teorier der kan beskrive det agile mindset”.

Mennesker er af natur **modstander imod forandring** (Hildebrandt og Brandi, 2005). I nogle tilfælde, når mennesker bliver præsenteret for en kommende forandring, får deres hjerne et ”chok”, og dette munder ud i, at nogle mennesker kommer i en forsvarstilstand over for denne forandring og vil forsvare den måde, de handler på i nuværende situationer. Dette skal en virksomhed have in mente, da det også kun er en midlertidig tilstand, da den rationelle tænkning vil tage over og muligvis se mulighederne fremfor udfordringerne (Hildebrandt og Brandi, 2005). Derfor skal virksomheder anse modstand som en naturlig, midlertidig proces. I lyset af, at alle individer handler på en måde, der giver mening fra den position, de selv er i, skal modstand også ses som en bekymring for organisationen og skal tages alvorligt, da det har et unikt perspektiv, der ikke umiddelbart er tilgængeligt for ”ledere”.

I et interview fortæller Søren Brandi, som er direktør for Hildebrandt og Brandi A/S om en af de typiske faldgruber ved forandring.

”En af årsagerne til at der ofte kommer modstand mod forandringerne fra

medarbejderne, er at ledelsen og medarbejderne befinder sig i forskellige tidszoner. Ledelsen har været i gang med den forandringsproces i måske et halvt år, dvs. deres tidszone er et halvt år længere fremme end medarbejderne når det præsenteres i organisationen. Det der så konkret sker er, at de går ud med den samme rationalitet som de har drøftet i deres strategiske overvejelser. Og det forstår medarbejderne ikke, for de bekymrer sig om hvor de skal arbejde henne næste år, hvem bliver deres kolleger, skal de arbejde med det samme område, skal de møde på arbejde et andet sted osv..” (Brandi, 2005)

Dette vil sige, at medarbejderne allerede er bagud fra start, hvilket er det store problem, anslår Brandi i interviewet. Det medfører, at forandringen bliver mere vanskelig, når ledelsen ikke kommunikerer forandringsvisionen rettidigt ud, da medarbejderne dermed ikke får muligheden for at reflektere over, hvilken betydning det får for dem i praksis. Ledelsen har i dette tilfælde haft mulighed for at bearbejde den forestående forandring, og således befinder de sig et helt andet sted i processen rent kognitivt. Derved kan der opstå risiko for modstand, når medarbejderne ikke har haft mulighed for at fordøje forandringen. Det er essentielt at påpege, at mennesket i sin helhed ikke har modstand over for forandring, men det har noget imod at blive forandret. Derfor er det vigtigt, at modstand betragtes som en naturlig del af en forandringsproces, hvor mennesket prøver at forstå og tilpasse sig den nye situation. Derfor kan organisationer med fordel fokusere på transformationsprocessen, herunder medarbejderes følelser og tanker, fremfor at fastholde et stringent fokus på at følge planen nøgternt (Hildebrandt og Brandi, 2005). For planen er ikke virkeligheden. Der kan være mange ting, der ikke er taget højde for i planen, og den omkringliggende virkelighed har helt sikkert også ændret sig, siden den blev dannet (Denning, 2018). Hildebrandt og Brandi (2005) definerer følgende faktorer, som er med til at skabe modstand mod forandring:

- Manglende forandringskompetencer
- Mangelfuld kommunikation
- Medarbejderopposition
- Kompetence og træningsmål
- Organisatorisk træthed

Hildebrandt og Brandi hentyder til, at modstand mod forandring er et anvendt begreb blandt ledere, når en forandring ikke lykkedes. De hentyder til, at det er ledelsens ansvar og skyld, hvis forandringen ikke bliver succesfuld (Hildebrandt og Brandi, 2005). Det er derfor vigtigt, at ledelsen kigger indad og ikke giver skylden til medarbejderne, da det ikke er forandringen, der er problemet, men måden den er blevet grebet an på (Hildebrandt og Brandi, 2005). Med henblik på komplekse interaktioner ville deres (lederes) deltagelse i de konkrete interaktioner, der skal ændres, være i fokus. Deltag der, hvor forandringen skal ske - det er ikke muligt at have et objektivt udefra kommende blik på forandringen. Aktiv deltagelse giver mulighed for løbende at ændre mønstrene og have fingeren på pulsen i forhold til den planlagte forandring, se afsnit 4.1.5 "Teorier der kan beskrive det agile mindset".

"Så man kan sige at budskabet for ledelsen og den måde de har prædikeret om det er gået lidt nedad. Nu er de så kommet med de her udmeldinger, at vi skal gå SAFe i stedet for og det har selvfølgelig sparket en masse spørgsmål om, hvordan og hvorledes" (Interview 2 - 00:13:58)

Som det kan ses af ovenstående citat fra vores ene respondent hos Nets, er der en række spørgsmål og en snigende tvivl, der hersker i organisationen. I de fleste tilfælde står medarbejderne med en følelse af, at de besidder de nødvendige kompetencer til at kunne bidrage til forandringen (Hildebrandt og Brandi, 2005). Fordringen af medansvar, kompetenceudvikling og medarbejderengagement vil bidrage til en vis åbenhed i organisationen, hvor medarbejderne vil kunne påvirke forandringen i en positiv retning ved at komme med værdifuldt input. Derfor er en klar vision nødvendig, *"en god vision er inden for synsvidde, men uden for rækkevidde"* (Hildebrandt og Brandi, 2005). Det er derfor helt afgørende at sikre medarbejdernes motivation som en af de store drivkræfter i virksomheden, og at de kan se, hvorfor forandringen er vigtig (Hildebrandt og Brandi, 2005) og hvordan en ændring i deres adfærd er gavnlig for organisationen. Ud fra vores indsamlede data i Nets må det påpeges, at visionen og grundlaget bag transformationen til SAFe har været utydelige (særligt under kategori "hvorfor SAFe"), se afsnit 3 "Research design". Derfor kan der argumenteres for, at der findes en vis grad af demotivation hos nogle af Nets medarbejdere.

Den ovennævnte uvished om, hvad denne forandring kræver af viden og kompetencer,

kan skabe modstand mod læring. Knud Illeris (2015) præsenterer i sin bog *“læring”* sin definition på læring som følgende: *“Enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring”* (Illeris, 2015, s. 20). Dette kan ses i forhold til at udfolde læring i et biologisk system, som beskrevet i afsnit 4.1.6 Autopoietisk system. Som det kan læses, er hans definition på læring bred og åben, men dette er for at undgå unødvendige begrænsninger, da målet med læring er at indlejre en varig kompetence (Illeris, 2015). Denne kompetence skal som nævnt være varig, eller udskiftes med ny læring (Illeris, 2015). Heraf tilføjer han, at læringsprocesser hører under socialisering, kvalificering, kompetenceudvikling og terapi (Illeris, 2015). Her taler Knud Illeris om, at både det følelsesmæssige og det kognitive er vigtige aktører for, at medarbejdere kan føle sig engageret. Denne engagements-følelse vil være den drivende kraft, for at læring opstår. Drivkraften skal anses som værende motivationen for læring. Dette skal ses som, at medarbejderne hos Nets skal have mulighed for at bidrage til transformationen ved at stille spørgsmål og aktivt bidrage til den organisatoriske ændring.

Illeris beskriver i sit syn på læring, at der er tre forskellige barrierer mod læring: Forsvar mod læring, modstand mod læring og fejllæring. Med modstand menes der, at man som individ ikke kan eller vil acceptere en given situation, og der derved mobiliseres modstand mod læring (Illeris, 2015). Forsvar mod læring regnes for at være en naturlig del af en læringsproces, da store mængder af informationer kan være overvældende for individet (Illeris, 2015). At blive udsat for større mængder af information kan opleves i den almindelig hverdag, det samme kan forekomme i større organisatoriske forandringer, da disse i mange tilfælde kræver certificeringer, kurser, nye arbejdsmetoder etc. Fejllæring er et element, der kan opstå ved misforståelser, fejlkommunikation, eller hvis man ikke er blevet oplært tilstrækkeligt grundigt. Dette kan medføre, at man udfører tingene på den måde, man har forstået det og derved får et dårligt resultat, selvom der handles med de bedste intentioner, og handlingerne giver mening fra et indre synspunkt. Fejllæring menes dog at kunne imødegås ved ordentlig kommunikation og informering (Illeris, 2015). Af den grund gør Nets klogt i at udarbejde en stærk kommunikationsstrategi, der vil inspirere og understøtte medarbejderne til at lære, og samtidig skal ledelsen være opmærksom på, at alle mennesker er forskellige, og at de tager imod læring forskelligt (Illeris, 2015).

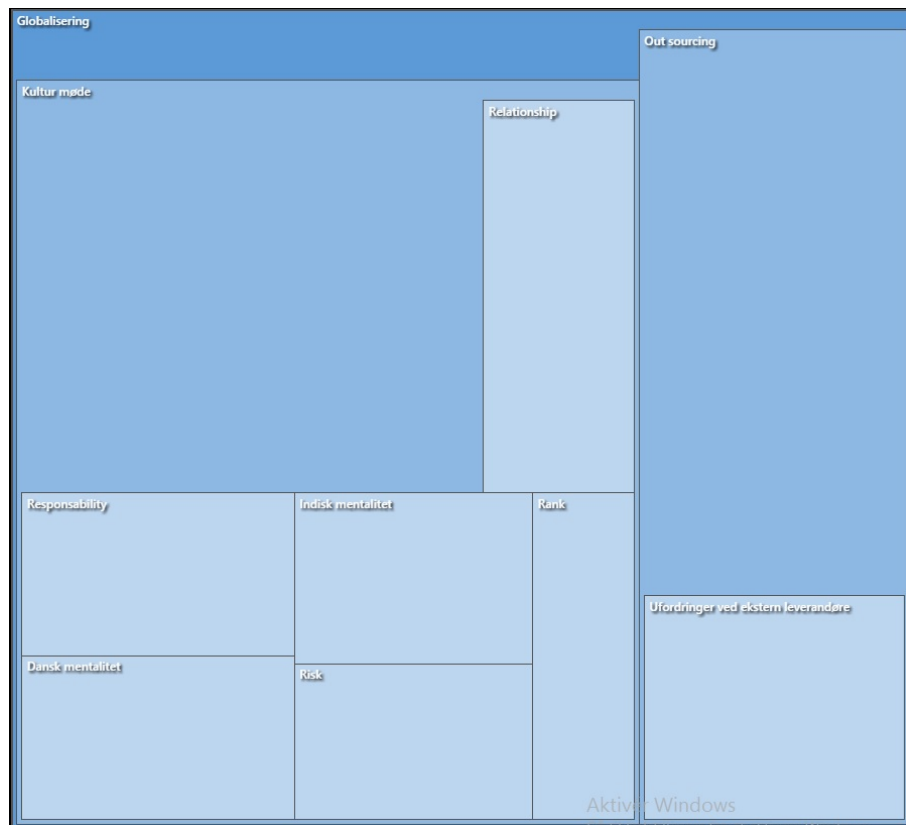
4.2.9 Opsamling på organisatorisk forandring

I de ovenstående afsnit har vi gennemgået flere aspekter inden for begrebet forandring, såsom læring og motivation. Vi har dokumenteret, se afsnit 4.2.8 “Forandring”, at læring opstår igennem interaktioner mellem individer og deres respektive erfaringer, og at disse interaktioner og erfaringer påvirker mønstrene i organisationen 4.1.5 “Teorier der kan beskrive det agile mindset”. Organisationer er bygget op af mennesker, og derfor skal det gøres klart, at en forandring kræver, at personer, der er tilknyttet organisationens vaner og rutiner (organisationen mønstre), skal ændre adfærd og handlemønstre for at komme nærmere en ønsket vision eller et ønsket mål. Forandringer anses for at være dynamiske og sker på baggrund af et ønske om at opnå en bestemt tilstand, og det kræver derfor en klar og tydelig plan for målet. Modstand vil være en naturlig del af denne forandringsproces og en sådan modstand kan italesættes og bearbejdes med den rette (gensidige) kommunikation, kompetenceudvikling og inddragelse af medarbejdere. Som beskrevet tidligere, se afsnit 4.2.8 “Forandring”, er forandring dynamisk, og derfor kan alt ikke forudses. Vi finder frem til, at et medlem af koalitionsteamet i Nets ser potentiale i formålet, men sætter spørgsmålstejn ved evnen til at udfolde en **sådan** agile tankegang i en enterprise organisation, da respondenter mangler formål og villighed til forandring. Det er derfor vigtigt, at der er en konkret plan for, hvordan hele transformationen skal foregå. Her kan man diskutere, hvor fast defineret planen skal være for at følge de agile tanker; men den diskussion gemmer vi til perspektivering, se afsnit 5.3 “Perspektivering”. Kotters 8-trinsmodel har sammen med erfaringer fra implementeringer af SAFe ført til SAFe implementeringsroadmap, der er en række aktiviteter, som SAFe anbefaler, at organisationer skal igennem for at få en god implementering af SAFe i deres organisation.

4.3 Behandling af koncept 3: Kulturmødet

I dette afsnit dykker vi først dybere ned i vores empiri for at forsøge at skabe en sammenhængende historie, vi kan analysere ud fra. Derefter vil vi se på litteraturen omkring kulturbegrebet for at forsøge at danne perspektiver mellem teori og praksis. Derudover inddrager vi i dette afsnit 4R-modellen, som vi har modtaget af C3 consulting, for således også at skabe sammenhæng mellem selvsamme teori og praksis. Men først skal vi besøge Nets som fortalt med vores ord, ud fra empirien, der i Nvivo fremstår, som det kan ses på

figur 4.12



Figur 4.12: Figuren viser fordelingen af koder indenfor konceptet "globalisering" eller kulturmødet, som vi efterfølgende valgte at kalde det

Nets har valgt at outsource en stor del af deres produktion, deres teams (Interview 2 - #00:17:26). Her sidder Product Owneren og nogle gange også Scrum Masteren i Danmark, mens resten af teamet, især udviklerne, er i Indien (Interview 4 - #00:27:37). Det er et mål for Nets at bygge stabile teams (Interview 3 - #00:15:59). Med det menes der, at man forsøger at ansætte folk og beholde dem i lang tid i teamet, så man kan blive dygtige sammen. Det team, vi har undersøgt, udmærker sig ved at være i en niche af forretningen, hvor man ikke er ligeså udsat, som hvis de sad med fx Dankort terminalerne. Det betyder for teamet, at der ikke er en helt så høj grad af risiko i tilfælde af fejl og lignende (Interview 3 - #00:21:57). Det åbner i forlængelser deraf for et syn på ledelsesstilen, som udtrykt igennem vores interviews, hvor der er øget fokus på at udvikle medarbejdernes evne til at tage ansvar under frihed, og hvor lederen per definition helst helt undgår at skulle "micromanage" (Interview 3 - #00:12:20).

"Jeg tror på, det virker med mennesker, når de har noget autonomitet, altså

de selv kan være med til at bestemme over deres hverdag. Jeg tror på alle gerne vil lave noget godt, noget kvalitet, og jeg giver dem lov til det. Alle har nogle personlige drømme og ambitioner, som de gerne vil udleve i deres arbejde.” (Interview 3: #00:12:20)

En anden leder udtrykte desuden et syn på mødet med andre kulturer, hvor det var vigtigt ikke at se det som et ”os” og et ”dem”, men mere som et samlet team, hvor man arbejder sammen om tingene:

”hvis vi taler arbejdsmæssigt, som har en holdning til at der er dem, og så er der os. Og jeg er meget modstander om den holdning man har omkring det, fordi det hvad er det som gør man har forskellen på dem og os? Prøv at hør her, du er et, det er ikke dig og dit team, det er det som det handler om.” (Interview 6 - #00:27:40)

Derudover skal Nets nu til at arbejde ud fra SAFe med det agile mindset og alt, hvad det indebærer (Interview 2 - #00:13:58). Umiddelbart lægger ovennævnte ledelsesstil sig tæt op ad SAFe, hvilket også kommer til udtryk, når Nets skal forklare årsagerne til skiftet. Her beskrives SAFe som neutral grund – hvor alle afdelinger af Nets har lige mulighed for at uddanne sig (Interview 3 - #00:02:35). Og følgelig bliver det dermed også nemmere for de virksomheder, der udliciteres til, at uddanne deres medarbejdere:

”Jo der er klart nogle fordele, og lige præcist i vores kontekst hvor vi har købt virksomheder i Tyskland og pludseligt er blevet dobbelt så store på ingen tid, så er det en kæmpe fordel at kunne tage et helt rammeværk, som er blevet bevist ”at det virker” og som eksisterer, så vi kan sige, sådan her gør vi. Fordi vi undgår ”dem og os” konflikten, vi plejer at gøre således, og nu må de andre lære det og det samme fra den anden side. Så kan vi blive enige om at det her er neutral grund at mødes på.” (Interview 3 – #00:02:35)

På team-niveau ser vi nogle meget engagerede medarbejdere i Scrum Masteren og Product Owneren, der går helhjertet og engageret til opgaven i mødet med de indiske medarbejdere og i den grad inddrager sig selv og egen personlighed i arbejdet, er nysgerrige og viser interesse:

”altså jeg synes jo det er, fra mit eget perspektiv, så synes jeg det er enormt værdifuldt og givende at arbejde med nogle mennesker, der sidder i den helt

anden ende af verden. De har et helt andet mindset end vi tit har, og vi kan lære af hinanden” (Interview 5 – 00:33:50)

”Jeg tager også 1-1 med mit team, hvor PO’en ikke er med. Så de lærer mig rigtig godt at kende. De ved, at jeg hellere vil ærlig overfor dem, og siger ”hvis det er, i ikke når det, så er det helt ok. Jeg kan kun hjælpe jer ved, at i er ærlige overfor mig. Jeg kan ikke hjælpe jer, hvis det er, i sidder og gemmer det” (Interview 5 – #00:35:25)

”Men hvor jeg i stedet spørger ind til deres personer og deres familie, og ligesom kommer ind på dem med nogle mere varme værdier og personlige værdier. Og at jeg selvfølgelig får sagt, hvad det er for et team jeg gerne vil have skabt sammen med dem.” (interview 5 – #00:37:15)

Der er især fokus på det, at der ”ikke findes dumme spørgsmål”, som et gennemgående tema i vores empiri (Interview 7: #00:04:48) (Interview 7: #00:17:20) (Interview 6: #00:29:25) (interview 5 – 00:37:15). Men der tegner sig også et billede, hvor de danske managers tør gå forrest og gerne er dem, der stiller spørgsmålene i starten for at åbne op og ligesom ”vise vejen” for medarbejderne. Her indtager manageren tilnærmelsesvis rollen som det gode forbillede og rollemodel.

” Og så sidder jeg selv, måske og stiller nogle spørgsmål, hvor jeg tænker at det kan godt være det lyder lidt dumt. Men jeg gør det foran teamet, for at de ved, og de føler sig sikre på, at vi skal kunne snakke åbent i de her foraer med hinanden.” (Interview 5 – 00:36:25)

Derudover er der selvfølgelig nogle udfordringer, som Nets oplever i samarbejdet. Det er jo også årsagen til, at vi har inddraget dette koncept om ”kulturmødet”. Vi ved desuden om Nets, at de har indført en slags turnusordning for inderne, så de på skift kan komme til Danmark og sidde in-house og arbejde i tre måneder ad gangen for således at opleve vores kultur tæt på, ligesom de får mulighed for at møde deres kolleger i den fysiske virkelighed (Interview 7: #00:13:08). Igennem vore interviews har vores informanter rejst en række problemstillinger, hvoraf vi har valgt at fokusere på særligt en - en, som stak ud i empirien, og som gentog sig flere gange fra flere vinkler.

4.3.1 "Yes, mam" problematikken

— Om at sikre sig, at modparten har forstået, hvad det er, der er kommunikeret. Om at forstå opgaven, man har foran sig, og som er forsøgt overleveret, og om at kommunikere åbent og tydeligt:

"Jeg har sådan kontakt med et team, men jeg får hovedpine af dem dagligt. . . Fordi jeg beder dem om en ting og de siger de har forstået det, og så laver de noget andet. Så det er superfrustrerende. (Interview 4 – 00:31:13)

"Men jeg kan se, når jeg observerer nogle møder, at de er så høflige, at man får lyst til at ryste dem lidt. I kan ikke alle sammen sige "yes yes". Nogle er product owners, og de er næsten lige så høflige. De er blevet smittet af det der. Hvor man tænker det kan da ikke være så problemfrit, der må da være et eller andet. Jeg synes det er en udfordring af coacher de Indiske teams." (Interview 4 – 00:36:11)

"(...)der er nok en del ulemper, vil jeg sige, ift. det der med "ja de siger ja, men de forstår det ikke helt." Det er noget af det, som jeg arbejder rigtig meget med." (Interview 5 – 00:34:59)

"Der er nogle introverte og nogle ekstroverte. Hvorfor er det, der sidder nogen, der ikke siger så meget? Det er fordi, de er usikre – de vil ikke sige noget, der er forkert." (interview 5 – 00:36:25)

Vores analyse af disse udsagn og alt det, der ligger dybere i empirien, som af pladsmæssige årsager ikke er medtaget her, vil således munde ud i en diskussion og perspektivering af introverthedsbegrebet, som er et delelement, der er dukket op i vores empiri omkring kulturmødet, og som vi vil anvende til at binde hele dette kapitel sammen med - ligesom vi igennem vores diskussion og behandling af litteraturen og forskningen vil forsøge at binde trådene sammen på tværs af teorierne for at pege på nogle konkrete handlemuligheder for Nets ifm. mødet med den indiske kultur.

4.3.2 To eksempler, der skal inspirere den videre behandling af kulturbegrebet

Vi indleder dog først dette teoriafsnit med at præsentere to små cases fra Anette Dahls Bog "Global Perspectives" (Dahl, 2019). De to cases drejer sig ikke partout om indiske medarbejdere, men er alligevel så slående ift. vores empiri, at vi har valgt at bruge dem som indledning i dette afsnit, da vi kan tage afsæt i en diskussion af dem for at åbne op for kulturbegrebet, inden vi giver os i kast med at analysere den situation, vi ser Nets stå i for nuværende. De to cases er omformuleret med vore egne ord for at spare plads og for at gøre fortællingen til vores egen. Vi har dog ikke ændret ved indholdet, som det oprindeligt blev præsenteret i bogen.

Case1 (Dahl, 2019, s. 66)

Vi befinder os på et kontor i Beijing til et møde i en dansk virksomhed med en sammensat gruppe af kinesere og en dansk konsulent. Deres danske chef er ikke til stede på dagen. Her giver kineserne udtryk for, at de ikke bryder sig om deres chef. Hver gang der skal træffes beslutninger, og de afventer, at han fortæller, hvad de skal lave, så ved han ingenting, men må spørge kineserne om hjælp. "Hvad synes I, vi skal gøre? Hvilken strategi passer bedst til den opgave, vi skal levere?". Til stor frustration for det kinesiske team – Det er dårlig forberedelse og uprofessionelt af den danske leder! Men hvordan kan vi flytte kinesernes perspektiv? Det er oplagt, at chefen handler ud fra en produktiv tanke og bruger sine kompetencer tangerende til coaching, men er det hensigtsmæssigt? Kan man være "den usynlige leder" og samtidig arbejde interkulturelt, uden først at gøre opmærksom på det? Hvad går galt i kommunikationen imellem team og leder?

Case2 (Dahl, 2019, s. 70)

Vi befinder os i det samme kinesiske team, men på en anden dag. Denne gang handler det om samarbejde, og deres chef - vi kan kalde ham John- er i dag til stede i håbet om at kunne få en masse god viden fra sit team omkring de kommende projekter. Men John kan ikke få dem til at tale. Han kontakter konsulenten i en pause og beder om et godt råd. Han er meget frustreret. Hvad handler stilheden om, og hvordan kan John få medarbejderne til at åbne op?

Som vi viste i vores research design, er det tredje koncept, som vores Grounded Theory beskæftiger sig med, kulturen. I dette afsnit vil vi behandle begrebet, dels ved at se til forskningen og litteraturen omkring emnet, men også ved at se på det ud fra praksis for at forsøge at forstå nogle af de problemer, der kan opstå i mødet mellem kulturer. Således vil vi først præsentere 4R modellen, der ligesom bogen ”Global Perspectives” er udviklet af Anette Dahl fra C3 Consulting. Modellen er designet som et redskab til praksis for at kunne forstå, sammenligne og analysere kulturer; nationalt i sit udgangspunkt, men yderst konkret, når man skal arbejde sammen med kolleger fra andre lande. I vores redegørelse vil vi perspektivere teorien ift. de to cases, men ligeledes inkludere perspektiver på vores egen empiri i udredningen af modellen.

Derefter vil vi se på Geert Hofstede og hans teori om kulturen og dens fem dimensioner (Hofstede et al., 2010), som vi mener kan danne et underliggende teoretisk fundament til at kunne forklare 4R-modellen, se afsnit 4.3.4 ”4R model for Indien”. Hofstede har baseret sin bog og teori på kvantitative undersøgelser, der inkluderer både Danmark og Indien. Det gør, at vi således også kan få informationer omkring de to lande, og på den måde filtrere de forskellige dimensioner i forhold til hinanden, således vi kan tilnærme os en viden om hvilke dimensioner, der potentielt kunne skabe den største splid Danmark og Indien imellem. På den måde får vi både vist, hvad Hofstede og 4R-modellen kan gøre for os, men vi bruger dem også til at uddybe og analysere, hvad vi ser i vores empiri. Men som vi også vil forsøge at vise med dette afsnit, kan Hofstedes kulturbegreb ikke stå alene. Hvis kulturbegrebet skal kunne anvendes i praksis og imødekomme de omstændigheder, som hverdagen byder os i dag (jf. VUCA-verdensbegrebet og det agile mindset, se afsnit 4.1.3 ”VUCA-verden” og 4.1.5 ”Teorier der kan beskrive det agile mindset”), skal det kunne tænkes ind i en holistisk tilgang, der tager højde for flere faktorer end kun den nationale identitet eller kultur: Det skal samtidig også kunne rumme den eksperimenterende tilgang og de cirkulære processer og således være det stik modsatte af statisk, nemlig **dynamisk og iterativ**. Derfor vil vi i vores behandling af 4R-modellen og vores empiri også inddrage visse perspektiver fra hhv. Iben Jensens ”postkulturelle kommunikationsbegreb” (Jensen, 2011), Elisabeth Plums teori om ”kulturel intelligens” (Plum, 2007) samt Michael Byrams såkaldte ”interkulturelle kompetence” (Byram et al., 2001), der i sidste ende

kan hjælpe os med at operationalisere brugen af modellen rent didaktisk, så vi kan føre den helt ind i Nets' hverdag og praksis.

Country

Remember that the 4R model is a tool to:

1. Get knowledge about the differences between your own culture and the culture you are working with
2. Analyze what is at stake in cross-cultural contexts
3. Navigate and adapt to make efficient communication with high impact

Links to more info on the country:

<http://www.bbc.com/news/world-europe-17926661> (country facts)

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html> (country facts)

<https://www.gapminder.org> (statistical tools and comparisons between different countries)

4R

RANK	RESPONSIBILITY
RISK	RELATIONSHIP

Figur 4.13: figuren viser en tom template til 4R-modellen

Ovenfor ses 4R-modellen, udviklet af konsulentvirksomheden C3 Consulting og tænkt som et holistisk og dialogisk redskab (Dahl, 2019), der skal inddrages i praksis og udvikles over tid. Dahl er inspireret af blandt andet Elisabeth Plum, som vi vender tilbage til senere i dette afsnit. Men i første omgang beskriver Dahl modellen som en slags ”kulturel GPS” (Dahl, 2019), der kan guide brugeren af modellen hen imod en karikeret forståelse af ”det fremmede”. Men hun beskriver den også som toppen af isbjerget, der kan anvendes som pejlemærke men som følgelig derfor også udelader en masse vigtig info, man kun kan erfare ved at lade kulturen komme til sig (Dahl, 2019). ”Don’t confuse the map for the territory” (Dahl, 2019, s. 70).

Om brugen af modellen siger Dahl, at man kan vælge og vrage i modellens fire forskellige kategorier – det, som volder kvaler i hverdagen, kan undersøges på modellens fire akser, ligesom man kan bruge den til at se både ligheder og forskelle to kulturer imellem. Dens foreslåede didaktiske fremgangsmåde ses ved punkterne 1-3: Når to kulturer mødes, kan man udfylde en model for hver ”kultur” og dermed danne sammenligningsgrundlag for at skabe handlemuligheder. Tjek – Sammenlign – Action.

Oplysninger om den givne kultur udfyldes under de respektive kategorier, der lyder som

følger: Rank, Risk, Responsibility og Relationship. I det følgende vil vi kort gennemgå hver kategori for derefter at forsøge at sammenligne dem med de fem kategorier, vi finder hos Hofstede.

Rank

Rank handler om de underliggende magtstrukturer og indflydelsessfærer, der er på arbejdspladsen ift. kulturen. Hvor vigtig er medarbejdernes titler, hvor sandsynligt er det, at man kan kommunikere åbent på møder og på lige fod med alle? Skal dialoger startes med at tale til dem, der er højest rangerende, og i hvilken tone og med hvilket sprog skal man overhovedet skabe dialogen? Rank er den dimension, der har størst indflydelse på de andre, som en slags målestok, man kan veje og vurdere risiko og relationer op imod (Dahl, 2019).

Risk

Risk omhandler alt det, der har med initiativ og det at turde at tage chancer at gøre. Hvis ens medarbejdere kommer fra et land, hvor en afskedigelse er forbundet med meget store negative konsekvenser i privatlivet, vil de følgelig også være væsentligt mere utilbøjelige til at tage chancer og løbe en risiko. Dahl påpeger nødvendigheden af at skabe "low-risk situationer" (Dahl, 2019) for at kunne føre samarbejdet videre, da det først er der, medarbejderne kan slappe af og tør give slip og sætte sig fri til arbejdet.

Responsibility

Relationer er tæt forbundet med det at turde at stole på andre. I Danmark er vi vant til at kunne stole på hinanden, og vores samfund er bygget op, så der ikke er den store risiko forbundet ved at leve og gå på arbejde. Derfor er relationer "nice to have". I visse andre lande kan man have behov for at bygge relationerne op først, som forudsætning for derefter at kunne tale forretning (Dahl, 2019).

4.3.3 Relationship

Relationer er tæt forbundet med det at turde at stole på andre. I Danmark er vi vant til at kunne stole på hinanden, og vores samfund er bygget op, så der ikke er den store risiko forbundet ved at leve og gå på arbejde. Derfor er relationer "nice to have". I visse

andre lande kan man have behov for at bygge relationerne op først, som forudsætning for derefter at kunne tale forretning (Dahl, 2019).

Modellen udfyldes

Modellen er tænkt som en metode til at skabe sit eget input, som man kan kategorisere ind i modellen for at danne overblik. Modellen bygges således op, så man udfylder de forskellige kategorier med udsagn, som passer ind, og som siger noget om det land og den kultur, man undersøger.

Under "Relationship" i den danske model, kunne der for eksempel stå:

"VERY high trust society (among other Danish people)"

Vender vi kortvarigt blikket tilbage til case #1, præsenteret i indledningen til dette kultur-afsnit, fortsætter historien, at konsulenten åbnede op for dialogen med kineserne ved at "vende isbjerget på hovedet" (Dahl, 2019), og vise kineserne den danske model, som du ser her nedenfor, særligt ift. magtstrukturer og dimensionen "rank", som potentiale for dialog. Dette blev således i dialogen om det stereotypiske en øjenåbner for kineserne, hvor de lærte, hvordan danskere typisk er vant til flade hierarkisk opbyggede organisationer, hvor det at diskutere ting i plenum helt åbent, også foran chefen, er helt almindeligt (Dahl, 2019). Ved at sammenligne de to kulturer og skabe en dialog omkring det fælles og det forskellige blev det tydeligt for alle, hvordan forskellige ledelsesstile kan komplementere forskellige kulturer, og derfra kunne teamet således gå ind og evaluere på processerne, skabe de rette kompromisser og komme videre med arbejdet.

Denmark Remember that the 4R model is a tool to: 1. Get knowledge about the differences between your own culture and the culture you are working with 2. Analyze what is at stake in cross-cultural contexts 3. Navigate and adapt to make efficient communication with high impact Links to more info on the country: http://www.bbc.com/news/world-europe-17929661 (country facts) https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/da.html (country facts) https://www.gabominder.org/ (statistical tools and comparisons between different countries)	 © 2010-2015 C3 Consulting A/S
RANK • Very low rank society • EQUALITY = normal = right = the best approach = makes sense (for DK) • Jante law – don't think you are anything special • Titles are not that important (only when we work globally/outside of DK) • Ranks are blurred and not very visible • Status → soft, not displayed - Power not displayed! We know but we don't show • No 'sir', 'mr.', or 'mam' but instead first name • Consensus-driven, coaching leadership style • Decisions are often created openly at meetings through discussions and input from many people – challenge each other is expected • Many meetings with much talk and discussions. Some times the group make decision together and other times the managers listen to input and make the decision afterwards • Leads by including and involving employees – big motivation for staff to be included • You don't have all responsibility just because you have high rank – delegated • Empowerment buzz word • Open office, 'just come to me if you have a question' • Very little competition in schools, very few exams – not use to be publicly ranked. • Manager not necessarily a specialist, doesn't always have all the answers RISK • Very low risk society, no burning platform in the society, safe society • It's OK to fail - we learn from it and it shows you take own initiative • We share what we learned from the mistakes → the process is investigated, not the person • Big risk to not speak out if you make a mistake, can't meet the deadline etc • Very low risk in open dialogue – it is expected to 'think out loud' • It is expected to tell an opinion, to be critical, to challenge a decision • Very low risk in using jokes and humor, is often part of informal jargon in groups • We take risks → low consequences but is still a very conservative society (yes it is a paradox). 'Why' is often asked if a new process needs to be implemented • Low risk in losing job – social welfare (but quite easy to get laid-off) • Welfare society, free education, free health care, elderly centers • Work/life balance very important • It is ok to say "I don't know" also as a manager • individuals are expected to take care of themselves and their immediate families only	RESPONSIBILITY • In general, having responsibility is very positive • Usually / mostly it is delegated • Ask for responsibility • You as individual are responsible for asking for help if necessary • Responsibility to share knowledge and information – but off course! (common sense) • Grow up in a culture, education system, family, society, work place where everyone has opinions - and you are (mostly) appreciated to speak out also without being asked to • Shared responsibility of tasks – the consequence is that sometimes no one has the responsibility and it can be difficult to see the responsibility – it is blurred • Danes likes to coach and employee autonomy is required • Curiosity is natural and is encouraged from a very young age • Informal delegation of smaller tasks • Go for the ball not the guy – can be seen as conflict averse/passive aggressive • Need a lot of freedom (Freedom under Responsibility) • Do not like strict follow-ups and to be controlled – not your responsibility! • Very informal • Preference towards being proactive and self-driven • If you take responsibility it will give you recognition and informal status and rank RELATIONSHIP • VERY high trust society (to other Danish people) • Low relation society – task oriented, focused on saving time, being efficient • Not necessary to build up relations, but we know it is beneficial (nice to) • Start from 100% trust – then you can lose trust • Trust in people, contracts, system, government – words on paper • In business more open ↔ in private life more reserved • High split b/w private and working life, seldom socialize with colleagues after work • Time is fixed and structured. Plans and calendar is important. Arrive on time. • In companies lots of informal stake holder management important • Jokes / humor and 'hygge' important – sarcasm and irony sometimes cover up criticism • Mostly direct style of communication – unless we have a conflict, then quite indirect • You don't show up unannounced – not even to friends or family • Gifts not part of business life, give small gifts when invited home • No corruption, not used to finding new ways, working the system. • Like to go directly on the task – saves time (so we can spend it on discussions ☺)

Figur 4.14: 4R modellen for danmark, udfyldt af C3 consulting

Ser vi efterfølgende på case #2, hvor de kinesiske medarbejdere ikke var til at få til at tale i plenum, og hvor chefen John kontaktede konsulenten for at bede om hjælp, kan vi således også forklare i hvert fald en del af sandheden ved at se på kategorien ”Risk”. Her gjorde konsulenten John opmærksom på, hvordan det at skabe et low-risk environment for medarbejderne måske kunne åbne op for kommunikationen. Således forsøgte John sig med at sætte et whiteboard frem til kineserne, så de i fællesskab – og uden John – kunne komme op med deres forskellige inputs på løsninger.

Dette er i øvrigt det samme strategiske træk, vi så i vores indledende citater fra empirien: At Scrum Masteren arbejder 1:1 og også holder møder med teamet uden Product Owneren (Interview 5: #00:35:25), er udtryk for den samme tanke, som den, der beskrives her: Det at skabe et low-risk environment ved at fjerne de elementer, der kan opfattes som truende.

Historien om John (Dahl, 2019) fortsætter derudover, at foruden at have sat ild i kineserne, som nu var en udtømmelig kilde til information og gode ideer for John i hans managerarbejde, fik John desuden en masse ekstra ”fri” tid til at svare mails og følge op på andre ting rundt om teamet, imens de arbejdede med tavlen. Til gengæld gjorde han sig en observation: Kineserne var tilsyneladende så sammentømrede som gruppe, at de i deres fremlæggelse af deres resultater blev ved med at fremlægge ideerne, som ”vi synes” og ”vi er kommet frem til”, hvilket undrede ham. For hvis ingen vil kendes ved ideerne – hvem skal så belønnes, og hvem skal forfremmes? Det var ikke helt det, John var vant til hjemmefra i Danmark. . .

4.3.4 4R model for Indien

I bogen ”Global Perspectives” findes der en version af modellen¹, der passer præcis til den kultur, man er interesseret i. Det slipper vi dog for med hensyn til Danmark og Indien, da Anette Dahl fra C3 Consulting var så imødekommende at sende os sine egne modeller; både den danske, vi så foroven, men også en indisk version. Derfor springer vi dette led over, men inden vi inkluderer den anden udfyldte model her i opgaven, vil vi dog først besøge Hofstede for at se, om vi kan kvalificere modellen ud fra hans teori. Om der er

¹Vi inddrager ikke denne model med de åbne spørgsmål af respekt for udgivers arbejde, men hvis Nets er interessede, kan de rette kontakt til C3 Consulting eller købe bogen.

overlap, eller elementer ved den ene eller den anden, der med fordel kunne inkluderes i de respektive teorier. Desuden kan vi via Hofstede fortsat finde inputs på de to cases, vi allerede har præsenteret. Tilsammen danner det grobund for analyse, der kan føre til konkrete anbefalinger for Nets med udgangspunkt i deres virkelighed sidst i dette kapitel.

Hvor kulturbegrebet hos Anette Dahl kunne nøjes med fire dimensioner, finder vi hos Hofstede, at hans kulturbegreb rummer hele fem. Inden vi kaster os ud i en redegørelse for dimensionerne og sammenligningen med 4R modellen, vil vi dog først knytte nogle overordnede tanker og refleksioner til hans kulturforskning for bedre at kunne forstå hans videnskabelige position i feltet.

Hofstedes “Software of the Mind”

“The objective of this book is to help in dealing with the differences in thinking, feeling, and acting of people around the globe.” (Hofstede et al., 2010, s. 4)

”Software of the Mind” er skrevet i samarbejde mellem Geert Hofstede, hans søn Gert, og forskningspartneren Michael Minkov i 2010 på baggrund af en stor kvantitativ undersøgelse, de gennemførte sammen. At kultur indirekte dermed hos Hofstede kommer til udtryk i forskellen på måden, vi tænker, føler og handler på verden over, er således også det, vi må huske at holde os for øje, når vi anvender Hofstede, hvis kulturbegreb efterhånden går nogle år tilbage. Som Hofstede også selv gør opmærksom på i sin bog, er der således forskel på, hvilket syn man anlægger på sit kulturbegreb (Hofstede et al., 2010); om aktørerne anses som værende generelt influerede af kulturen men med mulighed for at bryde ud af mønsteret og agere frit og træffe egne, forskellige, differentierede valg på den ene side; eller om man på den anden side, som han, anskuer kulturbegrebet ud fra et mere klassisk antropologisk perspektiv og ser kulturen som summen af dette hele:

“In social anthropology, culture is a catchword for all those patterns of thinking, feeling, and acting referred to in the previous paragraphs. Not only activities supposed to refine the mind are included, but also the ordinary and menial things in life: greeting, eating, showing or not showing feelings, keeping a certain physical distance from others, making love, and maintaining body hygiene.”(Hofstede et al., 2010, s. 5)

In-Groups and out-groups og kulturel relativisme

Hos Hofstede ses kultur altså som et ”program of the mind”, som indlejres i os fra barnsben, og som er summen af vores opvækst, vores indtryk og vores erfaringer, som uomgængeligt vil komme til udtryk i vores ageren og handlen i hverdagen. En definition, der i sin ordlyd minder umiskendeligt meget om Bourdieus habitus begreb (Callewaert, 1996), men dog på en større, ja faktisk national skala. Men hvor de senere kulturanalytikere måske ville se kulturen mere som et resultat af den handlen, vi ser mennesker udføre, er der hos Hofstede fortrinsvis et fokus på de bagvedliggende værdier (Hofstede et al., 2010). Det er disse værdier, eller ”layers of programming” (Hofstede et al., 2010), skabt på baggrund af det levede liv, og deres ubøjelighed, der dermed er med til at gøre kulturen forudsigelig. Det er i forlængelse deraf Hofstedes argument for, at man kan se på kultur som fællestræk med rod i den jord, hvorfra man er kommet, det land, man er født ind i, og den nationale kultur, man har.

Ud af dette nationale syn på kultur udspringer der indirekte en opdeling mellem et ”os” og et ”dem” (Hofstede et al., 2010); en ”in-group” og en ”out-group” (Hofstede et al., 2010), hvilket både kan ses i et givent lands sædvaner omkring magtdistance (Hofstede et al., 2010) og individualisme vs. kollektivism (Hofstede et al., 2010), ligesom den kan komme til udtryk i mødet mellem kulturer – en opsplittende problemstilling, som hans teori skal være med til at afhjælpe. Gennem forståelse opstår fællesskab og accept, hvilket jo også er målet med vores brug af 4R-modellen i vores koncepthåndtering her. Det er desuden samme pointe, som vores respondent rejste i det indledende afsnit, se afsnit 4.3 ”Behandling af koncept 3: Kulturmødet” - og vi kan således kun tilslutte os vedkommendes syn på ledelse og kulturmødet i denne kontekst.

Problemstillingen kan sættes yderligere på spidsen ved indførelsen af begrebet ”Kulturel Relativisme”:

”Cultural relativism” er Hofstede et al. (2010) begreb for den tendens, der er i medierne og den daglige diskurs, når det omhandler ”det fremmede”. En tendens til at måle de fremmede kulturer efter en etisk målestok, der er bygget op omkring de for vores vedkommende vestlige værdier. Hofstede peger med sin kulturelle relativisme på, at man ikke fremmer

kommunikationen og samarbejdet med den anden kultur, hvis ikke man bygger disse på *forståelse*.

"Cultural relativism does not imply a lack of norms for oneself, nor for one's society. It does call for suspending judgement when dealing with groups or societies different from one's own." (Hofstede et al., 2010, s. 25)

Vi har valgt at inddrage Hofstede vel vidende, at hans kulturbegrebsanalyser er af ældre dato, og vi er os bevidst, at analyserne, som det vil fremgå af det følgende, derudover i deres udgangspunkt har en alt andet end kulturelrelativistisk tilgang til forståelse af kultur. Vores tilgang adskiller sig således fra den kulturforskning, der er fremherskende i dag – men det er et helt bevidst valg fra vores side, for at placere os der, hvor vi kan udnytte potentialet ved begge syn, uden at blive fastlåst i vores perspektiveringer

"Således handlet kulturelrelativisme også om toleranse og respekt for ukjente samfunn og kulturer. Likevel er det klart at absolutt kulturelrelativisme kan være problematisk i den forstand at det vil medføre ekstrem nøytralisme og moralsk handlingslammelse" (Siverts og Johannessen, 2013)

Med udgangspunkt i vore empiriske data har vi vurderet, at Hofstedes statiske kulturbegrebsanalyser sammenholdt med 4R-modellen kan bidrage med inputs til Nets' optimering af samarbejdet mellem medarbejdere med dansk og indisk kulturbaggrund. Det er således vores vurdering, stadig med udgangspunkt i vores empiri, at de danske ansatte i Nets, som tilkendegav, at de havde udfordringer i samarbejdet med deres indiske kolleger, kan have stor fordel ved en større viden om de fælles kulturtræk, inderne deler, som påpeget af Hofstede. Ikke som ultimative sandheder, men som afsæt for en bedre forståelse af, hvorfor de indiske medarbejdere agerer, som de gør. Men vi er os dermed ganske bevidst, at nutidens forskerverdenen har bevæget sig væk fra et statisk kulturbegreb og i dag definerer kultur som værende dynamisk. Vi ønsker således at trække på begge tilgange - Hofstedes måske i nogles øjne mere forældede og statiske, og en mere nutidig tilgang, her repræsenteret ved Iben Jensen og Elizabeth Plum. Det er således her i spændingsfeltet mellem disse to tilgange, at vi mener Nets' danske ansatte kan beriges i deres samarbejde med deres indiske kolleger.

Vi vil i det følgende således først beskrive lidt om baggrunden for Hofstedes kulturbegreb for derefter at definere de af hans 5 dimensioner, som vi mener kan nuancere billedet, som 4R-modellen kan tegne for os omkring kulturmødet.

4.3.5 Hofstedes fem kulturdimensioner

Uncertainty avoidance (usikkerhedsundvigelse)

Uncertainty avoidance handler om individets håndtering af det uforudsigelige og kommer til udtryk ved stress og angst, hvis man ikke er god til at håndtere uforudsigelighed. Denne dimension defineres ved "as the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations" (Hofstede et al., 2010, s. 191).

Short-term vs. long-term oriented Cultures

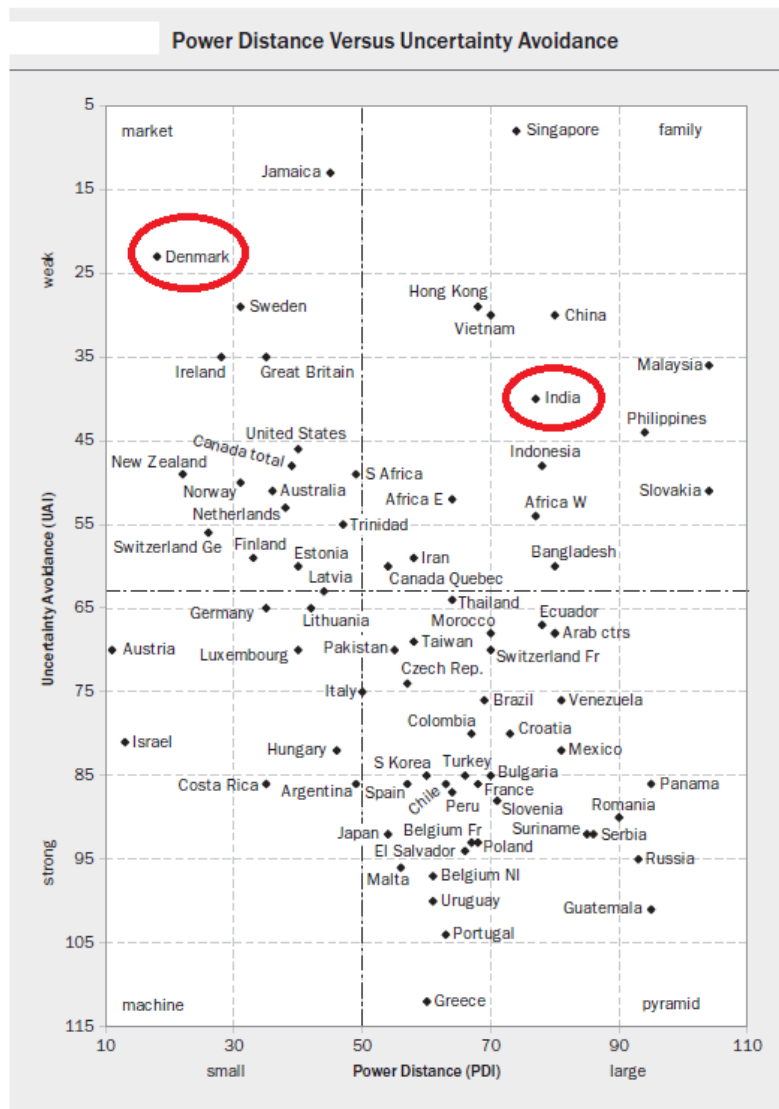
Denne kulturdimension har ifølge Hofstede sine rødder i Kina, hvor den også blev udviklet. Derfor er dette ikke en kulturdimension, Hofstede har udviklet, men den er beskrevet og indgår i hans bog. Dimensionen defineres som

"long-term orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards—in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, short-term orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present—in particular, respect for tradition, preservation of "face," and fulfilling social obligations." (Hofstede et al., 2010, s. 239)

Danmark kategoriseres af Hofstede som et land med en langtidsorienteret kultur, hvor fremtiden og langsigtede strategier tillægges værdi. I denne form for kultur er uenighed ikke noget, der gør ondt - heller ikke i relation til arbejde, hvor læring og selvdisciplin er fundamentale (Hofstede et al., 2010).

Power Distance (Magtdistance)

"The extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally" (Hofstede et al., 2010, s. 61).



Figur 4.15: Sammenligning mellem Indien og Danmark på magtdistancen og usikkerhedsundvigelsen (Hofstede et al., 2010, s. 303).

Magtdistancen handler om, i hvor høj grad en ulige fordeling af magt er accepteret eller måske endda forventet. Magtdistance kan komme til udtryk gennem vigtigheden af eksempelvis status, officielle titler, eller hvor mange ”stjerner, man har på skulderen” (Interview 3 - #00:14:18), sidstnævnte som et eksempel på en formulering fra en vores informanter. I et samfund med høj magtdistance som i Indien betyder det, at medarbejderne opererer på lederens ordrer, og at der oftest allerede er prædefinerede roller og medfølgende status. Her er medarbejderne indforståede med den ulighed, der eksisterer på arbejdspladsen og forventer at blive fortalt, hvad der skal laves (Hofstede et al., 2010). I et land med lav magtdistance, som i Danmark, er der et andet forhold til ledere og personer med mere magt. Det er en central kompetence at tænke kritisk og udfordre ideer og

koncepter, som ellers kunne være blevet taget for givet. Det ligger indgroet i os og er også det, vi bliver uddannet til. Det illustreres ret så rammende i folkeskolelovens § 1, stk. 3.

”Folkeskolen skal forberede eleverne til deltagelse, medansvar, rettigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre. Skolens virke skal derfor være præget af åndsfrihed, ligeværd og demokrati.”

Vi kan også finde denne betragtning i figur 4.15 hos Hofstede om forskellen mellem Danmark og Indien, hvor vi kan se Danmark figurere med omkring 15 på skalaen PDI – Power Distance, alt imens Indien ligger på knap 80. Vi kan således forvente, ud fra Hofstedes resultater, at der må være en mærkbar forskel de to lande imellem, hvilket vi jo også kan se i vores empiri.

Individualism vs. Collectivism (Individualisme vs. Kollektivism)

Denne dimension omfatter både en individualistisk og kollektivistisk tilgang og sætter dem dermed over for hinanden som modsætninger. Individualismen er kendetegnet ved, at man anser sig selv som et individ med fokus på selvrealisering, uafhængig af andre. Disse individer er vant til en ”jeg” mentalitet, som kendetegner deres identitet. Derfor er et job ikke bare et arbejde men et sted, hvor både egne personlige og professionelle interesser kommer til udtryk (Hofstede et al., 2010). I kontrast til dette finder vi den kollektivistiske kultur, hvor ”vi-mentaliteten” hersker. Man er bange for at stikke hovedet ud og være sin egen, og beslutninger træffes bedst i plenum. Nedenfor i figur 4.16 ses en skematisk sammenligning af de to kulturtræk, udarbejdet af Hofstede:

Key Differences Between Collectivist and Individualist Societies	
II: Language, Personality, and Behavior	
COLLECTIVIST	INDIVIDUALIST
Use of the word "I" is avoided.	Use of the word "I" is encouraged.
Interdependent self	Independent self
On personality tests, people score more introvert.	On personality tests, people score more extravert.
Showing sadness is encouraged, and happiness discouraged.	Showing happiness is encouraged, and sadness discouraged.
Slower walking speed	Faster walking speed
Consumption patterns show dependence on others.	Consumption patterns show self-supporting lifestyles.
Social network is primary source of information.	Media is primary source of information.
A smaller share of both private and public income is spent on health care.	A larger share of both private and public income is spent on health care.
People with disabilities are a shame on the family and should be kept out of sight.	People with disabilities should participate as much as possible in normal life.

Figur 4.16: Typiske træk mellem individualismen og kollektivismen (Hofstede et al., 2010, s. 117)

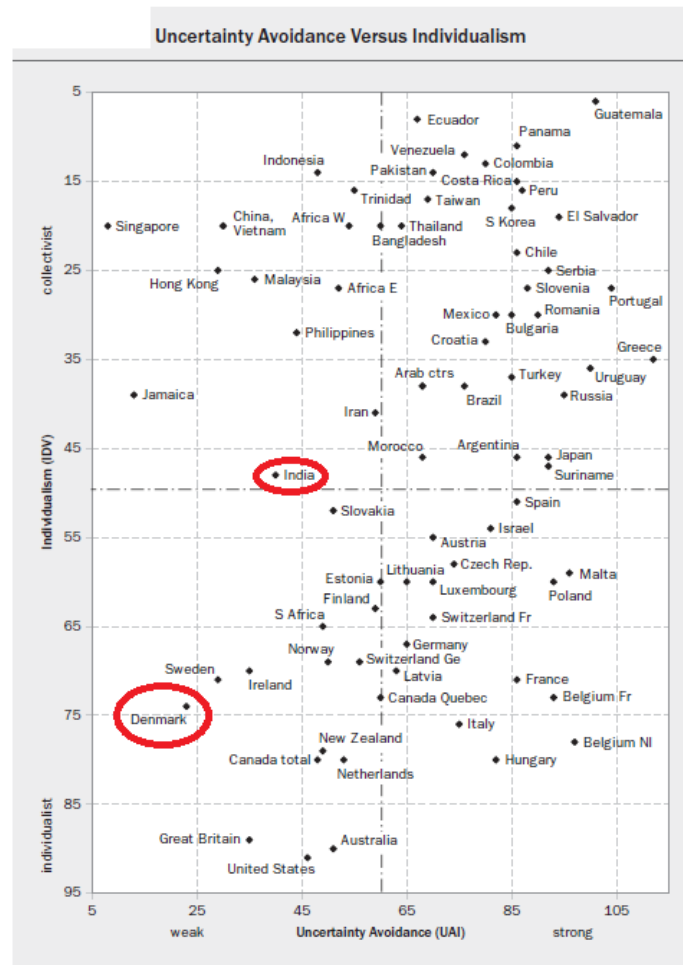
Udover at ordet ”introvert” optræder i dette diagram, der jo som nævnt er en væsentlig del af vores perspektivering senere i dette afsnit, vil vi først gøre særligt opmærksom på, at der her findes et bidrag fra Hofstedes teori, som kan forklare en del af fænomenet for ”John” i vores case #2. At kineserne således gentagne gange foretrak at fremlægge deres ideer som en ”vi-konstruktion”, snarere end et ”jeg”, kan således ifølge Hofstede forklares som et clash imellem det individualistiske hos John og det kollektivistiske hos kineserne.

Samtidig kan kombinationen af denne dimension sammen med dimensionen om magtdistance måske være en del af en forklaring på, hvorfor medarbejderne i Nets oplever så store udfordringer med ”Yes, mam” problematikken. Vi fik et slet skjult hint af vores indiske respondent i vores sidste interview. Her beskrev hun, hvordan de var oplært i altid at sige ja til kunder og managers fra eksterne virksomheder. Det hænger sammen med måden, de har struktureret deres virksomhed på i Indien, hvor hun beskrev det som teamets ”lead”, som man gik til, når man havde spørgsmål til opgaverne i Indien. (Interview 7: #00:08:12). Lead’en fungerer på den måde som buffer mellem team – kunde – og det øvre managerlag i virksomheden, hvor man i Nets hellere så, at alle i teamet kan gå til dem, de har brug for direkte, snarere end at skulle igennem en mellemleder først. Går den

nysgerrige læser ind og ser efter i empirien, vil han eller hun kunne se, at det står temmelig tvetydigt, præcis hvor den indiske virksomhed er i sin transformationsrejse omkring dette. Men vi har en mistanke om, at der udadtil er et image, hvor de følger NEA og snart SAFe's, og dermed Nets, anvisninger, men hvor der indadtil måske er flere managerlag, end de lader Nets vide. Der skal læses mellem linjerne for at nå hertil, men vores mest direkte citat er udover ovenstående fra en indisk medarbejder, der måske delvist snakker over sig, denne følgende passage fra en dansk leder:

selvom de siger de er det, så er deres kultur og mindset langt fra den agile tænkning som vi sidder med. Hvor der eksempelvis sidder en leder for de andre uden at man vidste det og mange mærkelige ting. Derfor kan det være svært med de her "sourced" team fra eksterne partnere, da et "true" agilt team er selvdrivende, selvorganiserende og det vil du aldrig få de her teams til. Det er slet ikke i deres natur. De vil heller blive fortalt, hvad de skal gøre."
(Interview 2 - #00:13:58)

Hvis vi derudover vil forsøge at fundere disse betragtninger i Hofstedes undersøgelser, kan vi starte med at se på, hvordan de to lande placerer sig i figur 4.17. Her måles uncertainty avoidance på X-aksen, mens vi ser graden af kollektivism på Y-aksen.



Figur 4.17: Uncertainty avoidance vs. individualism (Hofstede et al., 2010, s. 218)

Her ligger Danmark top-10 på listen ud fra et individualistisk udgangspunkt, mens Indien placerer sig ret præcist i midten. Indien er således, ifølge skemaet, ikke et specielt kollektivistisk land, men dog alligevel betragteligt mere end Danmark. Man må derfor kunne forvente, at der kan være forskel de to lande imellem, men nogen udpræget repræsentant for det kollektivistiske er Indien nok næppe heller. Som en sidenote kan det dog bemærkes, at Kina i særdeleshed er langt væk fra Danmark på grafen, hvilket understøtter os i vores perspektivering af case #2.

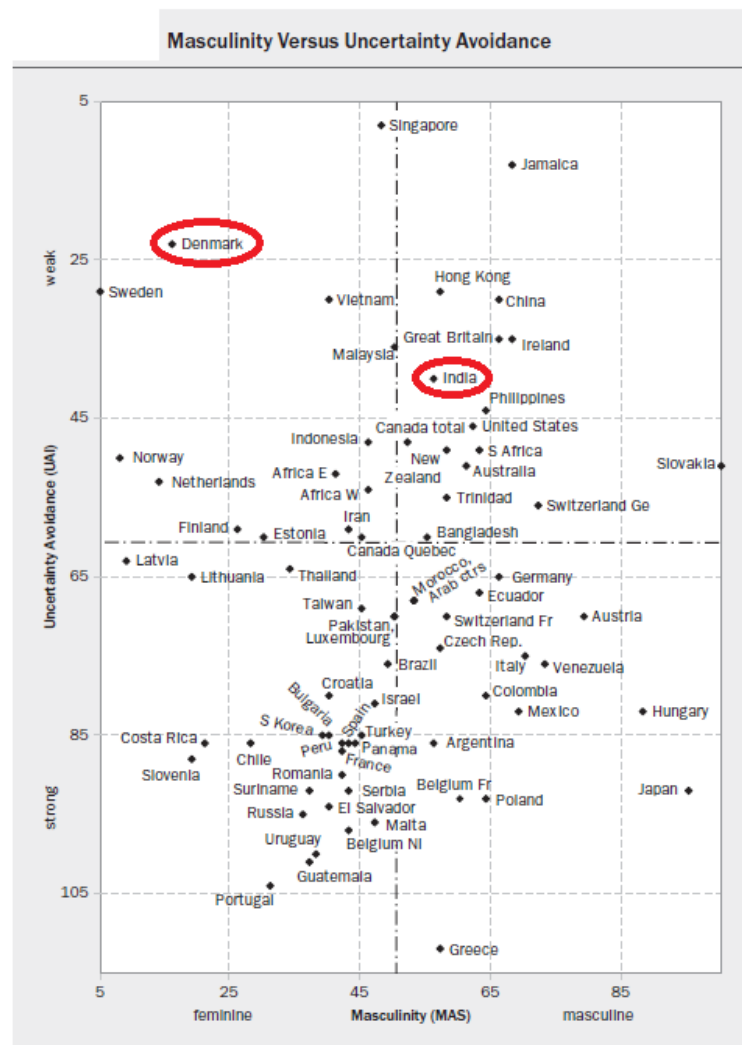
Masculinity vs. Femininity

Hofstede er ikke interesseret i de individuelle karaktertræk kvinder og mænd imellem, men bevæger sig i de store træk på tværs mellem lande. Han definerer sine to forskellige typer af kulturer således:

"A society is called **masculine** when emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success, whereas women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life.

A society is called **feminine** when emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life." (Hofstede et al., 2010, s. 140)

Man kan studse over, at det feminine på den måde er blevet gjort til det neutrale udgangspunkt, og kun mændenes definition åbner for et tilnærmelsesvist ejerskab på tingene. Men skal vi se på forskelle Danmark og Indien imellem, kan vi ty til en model, navnlig figur 4.18, igen fra Hofstede.



Figur 4.18: Masculinity vs. uncertainty avoidance (Hofstede et al., 2010, s. 214)

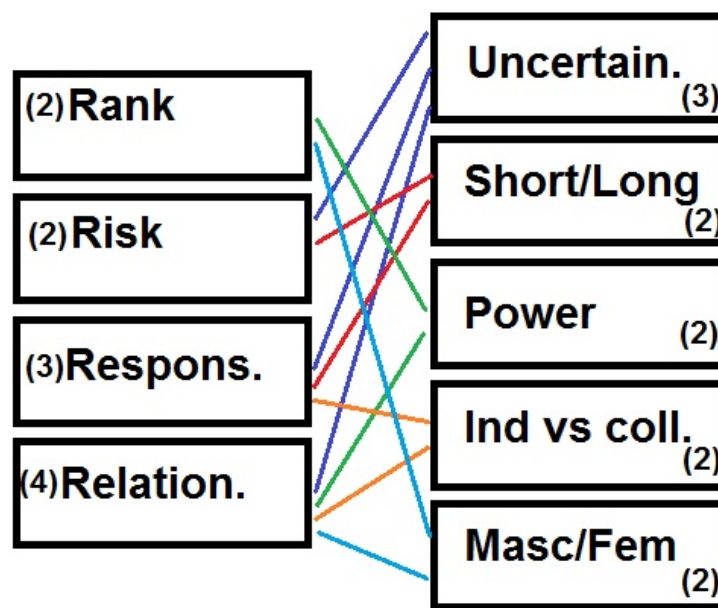
Her ser vi, at Danmark er fortrinsvis til den ene side, denne gang den feminine, hvilket i høj grad nok kan relateres til vores alment demokratiske tilgang til alle facetter af livet og tilværelsen, mens vi ser Indien placeret nogenlunde konservativt i midten. Igen må der derfor forventes en vis forskellighed i mødet mellem de to kulturer, men snarere pga. afstanden imellem dem, end at begge parter skulle være i hver deres ende af spektret.

I vores interviews prøvede vi at nærme os dette ved at spørge den kvindelige Scrum Master, om hun følte sig bakket op af teamet i Indien. Her svarede hun dog, at det gjorde hun. Så måske er der for inderne forskel på privatsfære og arbejdssfære; måske er det noget, de er særligt trænet til, i og med at de sidder i en outsourced virksomhed; vi kan ikke vide det med sikkerhed. Det eneste, vi kan sige noget om, er *måden*, hun griber ledelsen an på, hvilket vi vil vende tilbage til senere i dette afsnit.

”De tager rigtig meget godt imod det, ja. Men det handler også om at vise dem, at jeg støtter dem. Både når det er, at det ikke går så godt, og når det går rigtig godt. Men de bliver nødt til at være åbne og ærlige overfor mig – ellers kan jeg ikke hjælpe dem.” (Interview 5 – #00:40:50)

Sammenligning af dimensioner ved Hofstede og 4R

Efter at have skitseret de fire dimensioner i 4R modellen og sidestillet dem med Hofstedes fem dimensioner har vi i gruppen diskuteret og forsøgt at analysere os frem til, hvordan man kan inkludere Hofstedes teori i 4R modellen. De forskellige kategorier slås således sammen, som følgende, hvor tallet i parentes angiver, hvor mange dimensioner, der peger hen på de givne kategorier:



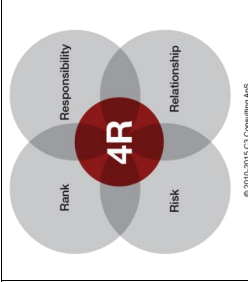
Figur 4.19: Sammenligning mellem 4R modellen og Hofstede et al. (2010)'s 5 dimensioner

- Uncertainty avoidance passer ind i Risk, Responsibility, Relationship
- Short vs. long oriented cultures passer ind i Risk og Responsibility
- Power Distance passer ind i Rank og Relationship
- Individualism vs. Collectivism passer ind i Responsibility og Relationship
- Masculine vs. Feminine passer ind i Rank og Relationship

Vi var tæt på også at inkludere det maskuline/feminine i Responsibility, da man måske godt kunne forestille sig situationer, hvor det at være kvinde i visse mandsdominerede samfund kunne være lig med mindre ansvar og mindre magt og plads til personlig udfoldelse. Men i den givne situation ville man først skulle ind over dimensionen "rank", førend hierarkiet blev dannet, uanset af hvilke årsag, hvorfor vi valgte ikke at inkludere den i sidste ende. Derudover er det værd at bemærke, at begge teoretikere gør opmærksom på, at dimensionerne og kategorierne spiller ind i hinanden, influerer hinanden og på den måde kan være svære at skille ad i praksis, hvorfor man i princippet kunne blive ved at indsætte nye streger og konnotationer. Men den vigtigste pointe, vi forsøger at formidle her, er, at der givetvis er rigtig meget til fælles de to modeller imellem. Det, som Hofstede ikke har så meget fokus på, er det mellem menneskelige, som man kan fornemme er bedre

inkorporeret i Dahls model. Dette er således årsagen til, at vi har valgt også at inddrage flere teoretikere på emnet, så vi bedre kan se den røde tråd, der i sidste ende gerne skulle lede mod praksis.

Derudover, og efter at have fået placeret alle kategorierne i 4R modellen, vurderer vi, at modellen står stærkt nok også ift. forskningen til, at vi kan acceptere brugen af den i resten af denne konceptbehandling. Derfor vælger vi på nuværende tidspunkt også at inkludere den udfyldte model, som C3 Consulting har sendt til os, og som omhandler den indiske kultur – se figur 4.20 på side 154

	
India Remember that the 4R model is a tool to: 1. Get knowledge about the differences between your own culture and the culture you are working with 2. Analyze what is at stake in cross-cultural contexts 3. Navigate and adapt to make efficient communication with high impact Links to more info on the country: http://www.bbc.com/news/world-south-asia-12557384 (country facts) https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html (country facts) https://www.gapminder.org/ (statistical tools and comparisons between different countries)	RANK • High rank society / high power distance • INEQUALITY accepted and is a fact of life • Titles give you power, respect status • Ranks are distinct • Status is important to display • Top-driven decision making • Decisions accepted without discussion • Power linked into position / hierarchy • Roots are in the Caste System! • Micro-management is a sign of support from boss • Direct link with responsibility RESPONSIBILITY • The boss gives you a mandate / may delegate responsibility but not authority • Normally we do not seek accountability • Your responsibility is to carry out the tasks as per desires of the boss. Boss follows up • Limited knowledge sharing (Knowledge is also power!) • It is OK not to take responsibility
RISK • High risk society • People can live with uncertainty but not risk • It's a disaster to admit failure! ◦ Loss of face ◦ Sign of incompetence ◦ Risk of boss' displeasure • Risk in having an open dialogue • Expressing your opinion can create conflict • Risk in using sarcasm and humor • Risk of losing job / (lack of social security!) • Sink or swim	RELATIONSHIP • Low trust society: no relationship – no trust! • Trust in in-groups especially the family, friends, immediate boss, caste • Personal relations are a must to achieve success • Low trust in unknown people, community, contracts, "system" – government institutions, the law and its enforcements • In business, trust in those with whom we have made good reciprocal relations • Courtesy and politeness important • Teamwork also requires maintaining good relations with colleagues • Both boss and subordinates prefer a 'family' type vertical relationship rather than a contractual relationship

Figur 4.20: 4R modellen for Indien, udfyldt af C3 consulting

Sammenligning mellem Danmark og Indien

Figur 4.20 ovenfor danner sammen med sit danske modstykke, se figur 4.14, basis for mange diskussioner og overvejelser, og vi har også allerede i ovenstående teori-behandling brugt den til at inspirere os til se mønstre og sammenhænge. I bilag sidst i opgaven har vi således også lagt et dokument med ideer, som Nets måske kan bruge som afsæt til videre inspiration i brugen af modellen. Af pladsmæssige årsager vil vi dog ikke gå ind og sammenligne de to modeller yderligere her, da vores gennemgang af Hofstede og triangulering med de to cases allerede har berørt mange af disse emner. Desuden er det ikke dette koncepts eksistensgrundlag at diskutere, hvad forskellene er på Danmark og Indien, men snarere pege på nogle af de steder i litteraturen, hvor vi kan se sammenhænge til vores empiri, for at kunne sætte perspektiv på virkeligheden i Nets.

Derfor vil vi i stedet nu arbejde lidt videre med teorien om kulturbegrebet, inden vi til sidst i afsnittet, som lovet, vil opsummere disse input i en diskussion om ”introverthed”, ligesom vi vil pege på vores tanker omkring 4R-modellen i praksis. Som tidligere nævnt kan man kritisere Hofstedes teori for at være for statisk og stereotypisk, hvilket dermed kommer i konflikt med det cirkulære syn, der ligger til grund for det agile mindset. I det kommende afsnit vil vi således forsøge at sætte kulturbegrebet i et mere holistisk perspektiv, der kan inkludere både forskelle mennesker imellem, såvel som at se kulturen mere som en proces, snarere end et fastlåst lineært forløb med en fast begyndelse og ende.

Hvordan får vi gjort det statiske kultursyn mere dynamisk?

Til det kan vi anvende Iben Jensens tekst ”Postkulturel kommunikation” (Jensen, 2011), hvor hun betegner Hofstedes bidrag til litteraturen som kommende ud af den ”anvendelsesorienterede forskning” (Jensen, 2002), hvor der var en tendens til kun at se udfordringerne med samarbejde som et resultat af de nationalt kulturelle forskelle (Jensen, 2011). Her påpeger hun dermed problematikken i, at den interkulturelle kompetence som et resultat af dette syn reduceres til at blive et personligt projekt, som er op til den enkelte at mestre (Jensen, 2011). Herudover fastslår Jensen, at de, der arbejder inden for dette anvendelsesorienterede paradigme, oftest vil benytte sig af det ”beskrivende kulturbegreb”, der karakteriseres ved, at man forsøger at finde de karakteristika, der er *særligt danske* eller særligt indiske (Jensen, 2002):

”at kulturer betragtes som forholdsvis statiske og homogene nationale enheder, som det er muligt at indkredse essensen af. Kommunikation betragtes ud fra en lineær tankegang med ”afsender-budskab-modtager”. Både kommunikation og kultur betragtes som neutrale størrelser, hvorfor man kan forudsige, hvordan kultur spiller ind på kommunikation.” (Jensen, 2011, s. 49).

Denne definition er central for at forstå, hvorfor der i vores speciale er en uoverensstemmelse imellem kulturbegrebet, som hidtil beskrevet, og vores yderligere framing og perspektivering fra tidligere afsnit, *hvis ikke* vi også inkluderer en mere fleksibel tilgang til kulturdefinitionen, som kan rumme både ”VUCA-verdenen”, se afsnit 4.1.3, ”det agile mindset”, se afsnit 4.1.5 og afsnittet om autopoioise, se afsnit 4.1.6.

Hertil indfører Iben Jensen referencen til det ”kritiske paradigme” (Jensen, 2011), hvori vi finder en bredere definition på kulturbegrebet, der også kan tage højde for race, klasse, køn, nation med mere, der således også spiller ind i kommunikationen (Jensen, 2011). Inden for kritisk interkulturel kommunikationsforskning peger Jensen således på, at man argumenterer for

- (a) At interkulturel kommunikation altid må ses i en kritisk og *historisk* kontekst.
- (b) At man må forholde sig kritisk overfor forestillingen om nationalkulturer.
- (c) At man skal forholde sig eksplicit til *magt*.

Gennem arbejdet med disse tre dimensioner udvider man således kulturbegrebet fra det *beskrivende* til det *komplekse kulturbegreb*, hvor kultur anses som værende det, der sker i mødet mellem mennesker, og som noget, der er i evig forandring og løbende udvikling.

I kraft af at vi lever i en verden med øget globalisering, har Iben Jensen således taget sin teori skridtet videre og dermed udviklet det, hun kalder for det ”postkulturelle perspektiv” (Jensen, 2011) for at begrebsliggøre den interkulturelle kommunikation. Teorien om det postkulturelle perspektiv bygger således på fire grundantagelser:

1. Den sociale orden organiseres gennem praksis og gennemskæres af magtakser.
2. Kroppen er altid med.

3. Aktører handler refleksivt og indgår i krydsende praksisser.
4. Ting, materialitet og teknologi indgår i praksisser og ses i en historisk og strukturel kontekst.

I det postkulturelle perspektiv ser man således, at praksis er kernen af alle sociale relationer. Mennesker handler, og via vores handlinger vedligeholder og ændrer vi samfundet omkring os. I forlængelse af denne tanke må kultur således være summen af en række af praksisser, som igen udgøres af Jensens udlægning af Schatzkis begreber *doing og sayings* (Jensen, 2011), der peger på, at praksis er ”det vi gør, og det vi siger” (Jensen, 2011).

Hvad angår grundantagelsen med at ”have kroppen med”, er det oplagt, at det er en anderledes udfordring, når et team arbejder medieret. For selvom man kan afvikle møder og samtaler via webcam, kan det aldrig være det samme som at sidde sammen fysisk, hvorfor vi med baggrund i det postkulturelle perspektiv kun kan bifalde turnusordningen for inderne, hvor de kommer op til Danmark i perioder. Som Anette Dahl siger i sin bog:

”I enter into a new culture. I am also part of that culture” (Dahl, 2019, s. 62)

Ved at hente inderne op kommer de således tættere på kulturen i Danmark og får mulighed for at *have kroppen med*.

4.3.6 Kulturel Intelligens

Hvis vi skal se på det rent pragmatiske - altså, hvordan vi rent praktisk får højnet kvaliteten af det møde, der sker i Nets imellem danskerne og inderne - kan vi med fordel se til en række teoretikere. Michael Byram har med sit begreb ”interkulturel kompetence” fra sprogundervisningen peget på vigtigheden i ”knowledge, skills and attitudes” (Byram et al., 2001) i mødet med ”det fremmede”, ligesom Iben Jensen bidrager med sit ”Kulturelle kompetencebegreb” (Jensen, 2002), hvor hun lægger ud med at tale om ”respekten” for de mange sandheder, og dermed ”den andens” ret til at definere sin egen ”sandhed” i kulturmødet, ligesom Elisabeth Plum med sin ”Kulturelle Intelligens” (Plum, 2007) peger på det ”interkulturelle engagement og kulturforståelsen” (Plum, 2007), som grundpiller i at skabe forståelse landene imellem, medarbejderne imellem og i særdeleshed i handlingerne og sproget imellem disse. Vi kan af pladsmæssige årsager desværre ikke dykke

dybere ned i alle afkroge af disse teorier i dette speciale, men vi vil i det følgende kort udlægge sidstnævnte, Elisabeth Plums, teori om den kulturelle intelligens for at binde de nødvendige tråde tilbage til vores empiri og konceptbehandling i slutningen af dette afsnit.

Elisabeth Plum har ligesom Iben Jensen arbejdet med og forsket i kulturen og har derigennem været med til at påvirke begrebets betydning i litteraturen. I bogen ”kulturel intelligens” definerer Plum (2007) et tydeligt billede af sin definition, der lyder som følger:

Kulturel intelligens er evnen til at tilpasse sig og agere effektivt og passende på tværs af kulturelle forskelle (Plum, 2007, s. 19).

Ligesom Iben Jensen beskriver Plum kultur som værende en praksis mellem mennesker gennem deres fællesskab, og hvordan kulturen har indflydelse på vores måde at kommunikere med hinanden, men i særdeleshed også måden, hvorpå vi fortolker handlinger hos andre (Plum, 2007).

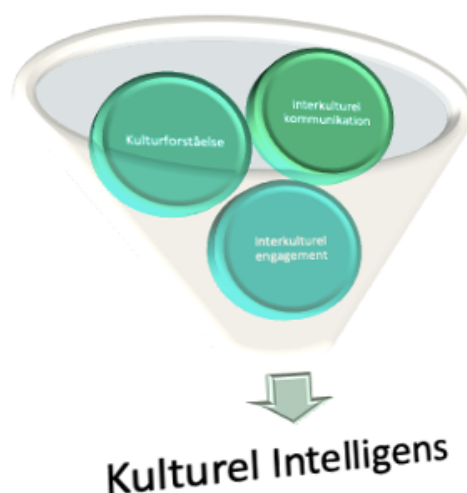
Plum anvender ligeledes det komplekse kulturbegreb og tager afstand fra at anskue kultur som værende stillestående og statisk: ”kultur er dynamisk, idet menneskets identitet er dynamisk og konstant udvikler og forandrer sig” (Plum, 2007, s. 66). Derved bevæger hun sig væk fra anskuelsen af, at man i kulturmødet møder andre kulturer, men at man derimod i stedet møder *individer*, der har forskellige kulturelle identiteter.

Valget at inddrage Elisabeth Plum om kulturel intelligens er, udover argumenterne ovenfor, også truffet på baggrund af, at forandringen i Nets ligeledes kan anskues som værende dynamisk. Det kan dermed være med til at åbne forandringssynet til også at indebære et skift i kulturel identitet hos individerne, der skal indgå i rammeværket SAFe, hvor interkulturel intelligens kan være en brik i at forbedre samarbejdet internt i virksomheden.

Derudover beskriver Plum den kulturelle intelligens ud fra tre dimensioner: Interkulturelt engagement, kulturforståelse og interkulturel kommunikation. Når alle tre dimensioner kommer i spil samtidig, åbner Plum således for et operationelt syn på kultur, som vi kan anvende i vores perspektivering og analyse i denne opgave:

"These three dimensions are all equally important and form the structure which helps us to gain a deeper understanding of the intercultural encounter and give us some options for improving the outcome" (Plum, 2007, s. 20)

Som det fremgår af citatet, komplementerer de tre dimensioner hinanden ligeværdigt. De er med til at give styrken til at lytte og modet til at ændre sig selv, når et kulturmøde opstår (Plum, 2007). Derfor kan der argumenteres for, at disse tre dimensioner ikke kan stå alene. På figur 4.21 ses desuden, hvordan de tre dimensioner komplementere hinanden og danner rammerne for den kulturelle intelligens.



Figur 4.21: Kulturel intelligens består af tre delelementer: Kulturforståelse, interkulturel kommunikation og interkulturelt engagement (Plum, 2007).

Hvis vi således skal slå en krølle på dette kulturteoriafsnit, som det fremstår indtil videre, kan vi opsummerende perspektivere de forskellige teoretikere ved at sætte det op som følgende:

Når Nets skal i gang med at se på, hvordan de skal anskue kulturmødet imellem deres danske og indiske medarbejdere, kan virksomheden med fordel bruge Hofstede til at indhente en lang række informationer og data, der kan hjælpe dem til at analysere mødet med "de andre". Men for ikke at stirre sig blind på nationaliteter og stereotyper kan Nets med indførelsen af Iben Jensens postkulturelle perspektiv og det komplekse kulturbegreb samt Elisabeth Plums teori om den kulturelle intelligens få en række perspektiver, der er med til at relativisere deres definitionsmagt ift. det, de ser ske i praksis, og hvad der tillægges

kulturelle betydninger i deres analyse af samme.

Derudover inkluderer vi et forslag i denne opgave om at gribe 4R-modellen i mødet som et redskab til at skabe dialog og udvikling i teamet og til at skabe forståelse kulturene imellem. Sagt med andre ord ser vi en løsning for Nets, hvor de kan tage udgangspunkt i Hofstedes lidt karikerede og lineære perspektiver på kultur, som også 4R-modellen kan minde lidt om, og koble det sammen med en praksis, hvor de opbygger relationerne på en mere emotionel og varmblodig tilgang, som netop også er perspektiveringer, vi ser hos både Anette Dahl og Elisabeth Plum:

*”To do this we have to treat others with respect and an **open mind** even though they do not think or react like ‘us’.” (Plum, 2007, s. 4)*

I kapitlet “Cultural intelligence: **Open arms and warm heart**” skriver Dahl:

“Having a big heart is one of the elements of having cultural intelligence : -) You invest your emotions. You’re courageous. You want to understand. You do your homework. And then you adapt according to the specific setting you work in, because you know it’s the most efficient way of doing things.” (Dahl, 2019, s. 32)

Vi forestiller os desuden en proces, der kan komme til udtryk i praksis, hvor man løbende inddrager modellen; fx ved nyansættelser, eller ved nye team-sammensætninger, og således kontinuerligt kortlægger de to kulturer for at fastholde parternes opmærksomhed på nogle af de stereotypiske problemstillinger, de potentielt kan stå over for i samarbejdet. Og som et naturligt næste skridt er det så ligeledes nødvendigt at se på, hvordan de kan skabe en *fælles kultur*, som så måske kunne tage afsæt i SAFe og det agile mindset. På den måde får man også eksternaliseret nogle af problemstillingerne og flyttet fokus over på det opnåelige og ønskværdige mål: At blive mere agile sammen.

Derfor har vi i studiegruppen udfyldt en 4R-model over *det agile*, se figur 4.22. Modellen er ikke tænkt som en færdigudviklet skitsering af alle dimensioner af det agile, men snarere som et udgangspunkt for fx PO og SM, som de kan bruge til at udvikle deres team og deres teams selvforståelse i samarbejdet med disse. I kraft af, at dagligdagen og dermed forudsætningerne for arbejdet udvikler sig, kan Nets løbende tage modellen frem

og evaluere, ligesom de med udgangspunkt i de forudsætninger, der ligger i afdelingen (det, at de ikke sidder med de allermest akutte og kritiske forretningsselementer, som dan-kortet) kan bruge dette team til at arbejde med en ”best practice”, der måske over tid kan udbredes og dermed afhjælpe disse problematikker, der opstår ud af kulturmødet på tværs af forretningen og organisationen.

Agile	4R model
Rank Er mindre vigtigt, end at gøre det ”rigtige” Kunden har den ultimative magt Teams er selvorganiserede – alle i teamet har i princippet samme status Scrum master / PO kan agere leder Åbent miljø i teamet – afskærmet fra omverdenen i sprints. Alle i teamet inddrages i beslutninger	Responsibility Er en nødvendighed for at lave gode produkter Deles i teams – eventuelt i teams af teams Er noget teams påtager sig ved planlægningen i arbejdet (enten i sprints eller gennem PI objectives) Decentraliseres – hvilket skaber en forventning til teams til at tage ejerskab Det er bedre at være proaktiv, og selv tage ansvar
Risk Er et vilkår som skal håndteres – ofte gennem eksperimenter Risici skal tydeliggøres Bliver adresseret når arbejde planlægges i videst mulig udstrækning Kommunikeret ud når det opdages Er en god ting at opdage og dele, skal fejres når det bliver håndteret succesfuldt Bæredygtighed i produkter er et must. Når der begås fejl, ses det ikke som noget dårligt, men en mulighed for at lære til fremtiden	Relationship Faste udviklingsteams Åbenhed Bæredygtige forhold – både internt og med eksterne kuner Forhold er bygget på tillid Ligeværdighed Personlige relationer med kollegaer

Figur 4.22: Agil 4R model

Introverthedsbegrebet:

En diskussion omkring det ”at turde at sige noget” – et kulturelt anliggende, eller et personligt projekt?

Som vi har set af vores data, flourer der i det team, vi har undersøgt, et begreb i diskursen, som er blevet tilskrevet de indiske medarbejdere. De beskrives af nogle af deres managers, og også af dem selv, som ”introverte”. Ihvertfald når de sammenlignes med danskerne.

”Until we get familiar with people, we are a little hesitant, and a little intro-verted compared to people in Denmark” (Interview 7 – 00:04:12)

“Der er nogle introverte og nogle ekstroverte. Hvorfor er det, der sidder no-gen, der ikke siger så meget? Det er fordi, de er usikre – de vil ikke sige noget, der er forkert.” (interview 5 – 00:36:25)

I ovenstående to citater nærmer begrebet introverthed sig til at blive anvendt om inderne som nationalt identitetstræk. Dog hører vi det også tilskrevet på et mere personligt plan, eller måske som arbejdskultur (?) i de følgende citater:

"I ved jo om nogen at størstedelen af de udviklere som sidder i dag og koder, det er introverte mennesker, det er jo ikke noget med kultur at gøre." (Interview 6: 00:34:30)

"I had no option but to go and communicate. But initially I was a little hesitant, because of the introvertness." (Interview 7 – 00:08:12)

Her er fokus flyttet fra det nationalkulturelle hen mod det personlige og erhvervet, programmørerne. Vi kan i dette speciale ikke på nogen måde udtale os om, hvorvidt programmører er mere introverte end andre professioner, ligesom vi heller ikke kan vide, om alle de indere, der sidder i det specifikke team, faktisk er introverte. Men vi kan gøre os nogle overvejelser.

Hvis vi kort skal gøre status over introverthedsbegrebet i litteraturen og forskningen, var det Carl Jung, der i 1920 introducerede det (Jung, 2017). I dag er hans samlede værker oversat til utallige sprog, og har følgelig inspireret mange andre forskere op igennem historien og litteraturen siden. Men ligesom Hofstedes kulturbegreb er blevet kritiseret for at være for stereotypisk, er også Jungs, der hører til i psykologiens domæne, blevet det (Encyclopaedia Britannica, 2020). Hostede forholder sig eksplicit til begrebet; på side 40 i sin bog placerer han netop også begrebet i psykologien, hvor han beskriver en undersøgelse de lavede, hvor de holdt dimensionerne fra deres kulturdimensioner op imod de såkaldte "big 5", der således er personlighedstræk, som man er særligt interesseret i, når man gennemfører personlighedstest.

Big 5 (Hofstede et al., 2010, s. 39)

O: Openness to experience versus rigidity

C: Conscientiousness versus undependability

E: Extraversion versus introversion

A: Agreeableness versus ill-temperedness

N: Neuroticism versus emotional stability

Her sættes introversion overfor extroversion. I studiet med sammenligningen, kunne der således *Ikke* påvises en afhængighed mellem national kultur og personlighedstræk, men snarere en løs tendens, hvor den måde folk beskrev deres personlighed viste sig delvist influeret af deres nationale kultur.

“while there is a wide range of different personalities within every country, the way these individuals describe themselves in personality tests is partly influenced by the national culture of the country” (Hofstede et al., 2010, s. 40)

Men studiet viste samtidig også, at den parameter, hvor nationalkulturen havde størst indflydelse, var ift. introverthed og extroverthed:

“There were significant correlations between country mean Big Five scores and all four IBM culture dimensions, but the strongest correlation was between extraversion and IDV.39 Extraversion (as opposed to introversion)” (Hofstede et al., 2010, s. 114)

“What the correlations show is that on average, people in more individualist cultures rate themselves higher on these facets than people in more collectivist cultures”(Hofstede et al., 2010, s. 115)

“The association between personality and culture, however, is statistical, not absolute. It does not justify the use of national culture scores as stereotypes for individuals from these nations. The range of personalities within each country is far too wide for that. National culture scores are not about individuals, but about national societies.” (Hofstede et al., 2010, s. 40)

Vi frygter som udgangspunkt den determinisme, der ligger i at tilskrive et karaktertræk som introvertheden over en bred kam. Vi har også tidligere i dette afsnit afdækket, både hvordan der i Indien er en højere hierarkisk opbygning af organisationer og samfund, jf. magtbalance-begrebet, ligesom Hofstede's kulturelle relativisme jo går direkte ind og moderer dette introverthedsbegreb for os, allerede inden vi giver os i kast med det. Men netop ift. determinismen kan vi pege på følgende citat fra Hofstede:

“to rephrase a famous dictum, there is nothing as impractical as a bad theory” (Hofstede et al., 2010, s. 338)

Når vi derudover ser til de forskellige dimensioner hos Hofstede: Kollektivismen, magtbalancen, uncertainty avoidance, og vi også ser til 4R-modellen dimensioner om relationen, rank, risk mm, tegner der sig et billede, hvor vi som studiegruppe ville være overordentlig påpasselige med at bruge introverthedsbegrebet i flæng ved en karakteristik af inderne. Vi mener at have tilpas meget input fra teorien til at kunne nuancere billedet i en langt højere grad ved at se på de mange bagvedliggende faktorer. Det, at inderne ikke vil tale i plenum, især i starten, kunne lige så vel beskrives ud fra et perspektiv om, hvorvidt der sidder en højere rangeret medarbejder i staben, som de afventer at skulle sige noget først (RANK). Det kan også være, man er bange for at sige noget forkert, som også er kommet til udtryk i empirien (RISK). Eller også er relationen bare ikke stærk nok i starten til at udvikle den "trust", der skal til, for at kunne kommunikere åbent (RELATIONSHIP). Ser man til individualismen og sætter den op mod kollektivismen, kan der også ligge den slet skjulte pointe, at i og med at inderne i mødet med danskerne agerer og kommunikerer som et samlet team, mere end som individuelle medarbejdere, så vil de måske individuelt opleves som introverte, men hvor der således er et gruppodynamisk element inde over, der gør det svært at adskille i praksis.

Når det er sagt, ligger der en meget praktisk mulighed i alligevel at anvende begrebet om det introverte, når man coacher sine medarbejdere fra Indien. For ved at bruge begrebet får man placeret ansvaret, således at den enkelte forventes at kæmpe for at åbne op og for at leve op til de agile værdier.

Derfor må vores konklusion på denne diskussion vedrørende introvertheden munde ud i følgende perspektivering over brugen af begrebet i praksis:

Vi kan som studiegruppe *ikke* acceptere, at introverthedsbegrebet ukritisk tages i brug, når den nationale indiske identitet (hvis den findes) skal beskrives. Vi mener, at der er en lang række dybereliggende problematikker / udfordringer / forudsætninger indlejret i kulturmødet, som kræver, at man forholder sig eksplicit til dem først, inden man går ind og definerer noget på tværs af personligheder, hvor magt på mange måder er den determinerende faktor på tværs af dimensionerne.

Vi kan derimod som studiegruppe *godt* acceptere, at man med udgangspunkt i ovenstående viden vælger at bruge begrebet i praksis alligevel – men *kun* hvis det gøres med et glimt i øjet og for målrettet at få operationaliseret udfordringen, således at man som indisk medarbejder ”tvinges lidt ud af busken” - især i de første initielle stadier af samarbejdet.

Vi mener desuden, at diskussionen omkring det introverte i Nets, og dermed omkring det kulturelle, kan være med til at frame hele transformationsrejsen som helhed. Her tænker vi især på ytringen omkring SAFe som et *fælles* ståsted. Her er det vigtigt at huske på, at man med baggrund i den information, vi har bragt til veje i dette afsnit, ikke kan forvente, at begge parter således også har lige langt til mål. Det ligger i den kulturelle relativisme, som det ligger med historieskrivning, at det altid er den sejrende part, der har definitions-magten. Her er der dog ikke tale om en sejrende part, men om en definerende part: Om et dansk, vestligt Nets, der løfter indiske medarbejdere med ind i fremtidens produktions-paradigme. Hvor inderne ikke bare skal lære at arbejde på nye måder, men også lære at *være* på nye måder. Dette vil kræve en indsats. Både på det strategiske niveau, men også på det menneskelige. Og i sidstnævnte tilfælde er det overordentligt positivt at se, at de medarbejdere, der faktisk har med de indiske teams at gøre til daglig, faktisk bærer deres menneskelighed uden på tøjet og går ”åbent og helhjertet” til opgaven.

Herudover vil vi pege på, at der i Anette Dahls bog findes yderligere en model, som gør op med ”micromanaging”-spørgsmålet, som vi også har berørt i vores interviews. En model til at sikre sig, at kommunikationen omkring uddelegering af opgaver går, som man gerne vil det. (jf. i øvrigt vores afsnit 4.1.6 ”Autopoiose” og 4.1.7 ”Refleksion” i konceptbehandlingen omkring det agile mindset, hvor vi gjorde opmærksom på den ”gode kommunikation” ift. ”dem og os” samt afsender-budskab-modtager). Vi har ikke plads til den i opgaven, og vi ville formentlig heller ikke dele den med Nets for nuværende, da vi bedømmer, at vi allerede har fået rigtig meget fra C3 Consulting og ikke vil overforbruge af deres ressourcer. Men hvis Nets er interesseret i at dykke ned i nogle af de kompetencer, der kan løfte deres samarbejde, kan vi anbefale bogen og Anette Dahl på det varmeste!

4.3.7 Delkonklusion - Kultur

I dette kapitel har vi beskrevet den del af vores Grounded Theory og tilhørende koncept, der omhandlede kulturen imellem nationer. I vores arbejde har vi både set på det beskrivende kulturbegreb, ligesom vi har inddraget det komplekse kulturbegreb og den kulturelle relativisme for at udvide vores forståelse. Ud af det har vi fået defineret kulturen som et dynamisk og evigt foranderligt element i hverdagen, som Nets skal forsøge at gribe for at kunne forbedre deres kommunikation og samarbejde.

Vi har også bragt et element af anbefalinger frem i dagens lys: 4R-modellen befinder sig midt imellem to poler, i vores speciale symboliseret ved Hofstede på den ene side og Plum og Jensen på den anden. Denne kan bruges til både at forstå, hvor de to parter i Nets kommer fra, ligesom den kan danne udgangspunkt og ramme for at finde ud af, og beskrive, hvor de skal hen. Alt sammen set i et iterativt og cirkulært lys, hvor definitionerne, analyserne og resultaterne må fremdannes i mødet mellem mennesker, kontinuerligt i Nets og over tid.



Afrunding

5.1	Delkonklusion – de tre koncepter	168
5.2	Konklusion: Kernekoncept - Den cirkulære organisation	171
5.3	Perspektivering	172

5.1 Delkonklusion – de tre koncepter

I det følgende vil vi kort opridse vores perspektiver, som de tre koncepter bidrager med i vores CGT, for til sidst at sammenskrive de tre koncepter i et samlende og inkluderende kernekoncept. I forhold til Grounded Theory bliver dette kernekoncept således til vores samlede Grounded Theory, som vi til sidst vil behandle i konklusionen på opgaven.

5.1.1 Koncept 1: Enterprise Agility

Softwareudviklingen har ændret karakter siden den digitale computers opfindelse. I starten lå fokus på mulighederne i brugen af computeren, hvor vi i dag har flyttet dette fokus over imod at forsøge at skabe så meget værdi for kunderne, som muligt. Der er sket et skifte, hvor computeren og softwaren spiller en fortsat større rolle i samfundet, og hvor udviklingen inden for teknologien har potentiale til at ændre hele industriens eksistensgrundlag, eksempelvis ved automatiseringen af manuelle jobs eller med selvkørende biler. Som resultatet af teknologier med så stærk gennemslagskraft lever vi dermed nu i en VUCA-verden, hvor samfund og kunders behov ændrer sig så hurtigt, at det er svært at følge tendenserne med en traditionel tilgang til softwareudvikling. Det er denne udfordring, som det agile forsøger at løse. Ydermere er de principper, som det agile bygger på, i stigende grad blevet eftertragtet i organisationer, også uden for softwareudvikling. Det agile fremelsker en ny måde at tænke produkter på, og rammeværk som f.eks. SAFe har gjort det nemmere at implementere på tværs af organisationer og afdelinger. NEA er et sådant agilt rammeværk, der ligesom SAFe, baserer sig på scrum. Men mens mange af de samme tanker går igen mellem NEA og SAFe, har Nets ikke implementeret den agile tilgang alle steder i organisationen, som for eksempel i deres prioriteringsmekanisme. Det kan være en forsinkende faktor for Nets' evne til hurtigt nok at reagere på omgivelserne, så de skaber værdi for kunderne. Derfor kan Nets transformation til SAFe ses som en rejse fra agilitet på team-niveau til agilitet på enterprise-niveau, så hele organisationen fortsat kan tilfredsstille kundens behov i takt med, at disse ændrer sig.

5.1.2 Koncept 2: Forandring

SAFe's implementation roadmap tager udgangspunkt i teorier, der har et lineært syn på forandring. Roadmappet har en række aktiviteter, som SAFe anbefaler, at organisationer skal igennem for at øge succesraten for implementeringen af SAFe. Roadmappet er en videreudvikling af Kotters 8-trinsmodel, der er udviklet som et modsvar til de problematikker, der ofte går galt i forandringsprojekter og som giver et svar på, hvordan organisationer undgår at gentage de samme fejl, der allerede er blevet begået tidligere. Kotters model er igen inspireret af Kurt Lewins 3 trins-model, som også omhandler organisatoriske forandringer. Det tyder på, at SAFe's tilgang til transformationer har et fokus på at følge en prædefineret plan for at undgå fiasko, hvilket ellers ikke er i tråd med deres øvrige råd og anbefalinger. I SAFe og agile er der ellers fokus på løbende ændringer, frem for forfølgelse af langsigtede planer.

Hos Nets sker implementeringen af SAFe på et hektisk og foranderligt tidspunkt på baggrund af fyringer og den større organisatoriske udmelding til forandring. Modstanden følger med forandringen, og dette håndteres gennem forståelse af, hvor medarbejderne befinder sig mentalt i forhold til forandringen. De ansatte har behov for et skub, hvis de anser forandringen som ligegyldig eller uden værdi. Skubbet sker ved at uddanne, inddrage, og lade følelsen af selvbestemmelse og udfoldelse af kompetencer komme til. Forandring er ikke lineær; tværtimod er den dynamisk, og derfor skal Nets' ledelse være parat til at gå forrest sammen med de medarbejdere, der har interesse for forandringen og som kan vise vej. For forandring er ikke udfordringen - det er den måde, den bliver håndteret på, der kan være udfordrende. Derved skal interaktionen med ledelse og medarbejderne være givende, da det er i interaktionen læring forekommer.

Læring er en forudsætning for at kunne tilpasse sig sine omgivelser, for det giver organisationer muligheden for at justere på en meningsfuld måde. Når software udvikles i det agile, sker det ofte med både inkrementel og iterativ udvikling for at understøtte, at det, der læres i udviklingen, får indflydelse på den videre udviklingsproces. Læring ligger i kernen af det agile, hvor det fordres, at man danner hypoteser og afprøver hypoteserne med eksperimenter for at skabe ny viden og læring, der afføder nye hypoteser.

Indlejret i SAFe er der en struktur, hvor møder er fastlagt efter en fast kadence. Det er der allerede i Nets gennem ceremonierne fra scrum. Men SAFe kan bidrage med møder, der har et særligt fokus på, at der fortsat bliver prioriteret; at der fortsat bliver talt om, hvordan man forbedrer sig, og hvordan man fortsat udvikler produkter og forretningsideer. Det er altså møder, der lægger fokus på de langsigtede planer, og som giver en struktur, hvor det er nemmere at lave løbende justeringer.

5.1.3 Koncept 3: Kultur

I koncept 3 definerede vi kulturbegrebet som værende evigt foranderligt og dynamisk i sit udgangspunkt. Men vi fremhævede også den pointe, at man, hvis man står i en forandringsposition og samtidig arbejder på tværs af landegrænser, med fordel kan inddrage viden om forskellene kulturerne imellem for bedre at kunne danne sig et udgangspunkt for forhandling. For os betød det, at vi placerer os imellem de to klassiske paradigmer for kulturvidenskaben med hhv. kultur-relativismen på den ene side og etnocentrismen på den anden. Det statiske og lidt karikerede kan danne afsæt for en fortløbende, cirkulær tilgang til praksis, hvor det at definere en fælles kultur som et ønskeligt og opnåeligt mål kan skabe fællesskab og danne grobund for en veldefineret, dynamisk praksis, som stadig tager højde for individers forskelligheder på både det personlige og det kulturelle plan

Følgelig anser vi kultur for værende en betydelig faktor for succesfuld implementering af SAFe, da vi med afsnittet om det agile mindset har peget på, at der er forskel på at *arbejde agilt* og på at *være agil*. Både som organisation, men også som medarbejder i en virksomhed, der arbejder ud fra fx SAFe.

I og med at Nets er på vej til at påbegynde rejsen mod en transformation til SAFe, argumenterer vi således for, at der må forefindes et vist incitament til at agere rettidigt og i organisationens bedste henseende, når vi taler om kultur - for at få mest mulig værdi ud af samarbejdet. Her har vi peget på 4R-modellen som et redskab, der kan være med til at facilitere den forhandlingssituation, der i sidste ende kan ende ud i lige præcis de kompromisser, der kan få hverdagen og arbejdet til at flyde i en dynamisk og foranderlig verden.

5.2 Konklusion:

Kernekoncept - Den cirkulære organisation

Gennem arbejdet med koncepterne er der således fremkommet et emergerende mønster i beskrivelsen af Nets, som peger på, at de skal være opmærksomme på et par faktorer i deres transformation mod SAFe. Allerede i arbejdet med enterprise agility så vi de første eksempler på dette mønster, men det har ligeledes vist sig i koncepterne ”forandring” og ”kultur”. Vi har valgt at begrebsliggøre dette emergerende mønster ved betegnelsen ”den cirkulære organisation”. Den cirkulære organisation er udtryk for et lige dele ønskeligt og opnåeligt organisatorisk mål. Vi vil i dette afsnit redegøre for begrebet, hvor vi ser det som en samlende og beskrivende faktor, der kan gøre det lettere for en virksomhed at blive agil på alle fronter.

For det første har vi tanken om, at man fortløbende skal forholde sig til sine omgivelser, både som individ og som organisation. Det handler om at være åben over for tanken om, at egne handlinger har indflydelse på andre, og at andre har indflydelse på dig. Samtidigt er det umuligt at vide på forhånd, hvordan andre reagerer på en handling eller en information, man udsender. Derfor er det en nødvendighed, at man fortløbende forholder sig til sine omgivelser. Konkret i organisationen sker det gennem eksperimenter og feedbackloops, der kan organiseres gennem gentagende møder, for at gøre det nemmere for organisationen at justere og navigere over tid. Vi ser dermed gentagelsen som metode værende et bærende element i den cirkulære organisation.

Det samme gør sig gældende for forandringsprocessen, hvor SAFe har en række anbefalinger til aktiviteter, der skal udføres for at få en god transformation. Det gælder om at forholde sig åbent til sin situation og løbende udføre justeringer for forandringsplanen. Forandring er ikke statisk og lineær, men sker dynamisk gennem læring i og mellem individer, der ændrer organisationens organisering. Derfor må der tages udgangspunkt i den situation, man er i nu og her, frem for den, man havde før, i håbet om at kunne ændre sig; en forandringsplan giver kun mening, hvis der tages udgangspunkt der, hvor organisationen er her og nu.

Det kan være svært at definere, hvor en organisation er. Men kulturbegrebet kan anvendes som udgangspunkt for en beskrivelse. Det skal ikke forstås, som om en organisation har én kultur. Kulturen er en dynamisk størrelse, der ændrer sig afhængigt af, hvem der ser, og hvad der ses efter. Men kulturbegrebet kan være med til at sætte ord på, og skabe, et udgangspunkt for forhandling, så man kan tilnærme sig en forståelse af, hvor organisationen er, og hvor den skal hen. Med inklusionen af 4R-modellen bringer vi et værktøj i spil, der kan bruges aktivt til at forstå andres situation og der ud fra justere sin egen adfærd. Denne forståelse kan gøre det nemmere at initiere eksperimenter og øger chancen for, at de justeringer der gennemføres, fører i den rigtige retning.

Den cirkulære organisation forholder sig derfor kontinuerligt til den situation, den befinder sig i. Det betyder, at den cirkulære organisation ikke lægger langtrækkende faste planer, hverken for, hvad der skal udvikles, eller hvad, der skal forandres. Den har fokus på, at organisationen i sig selv lige som sine omgivelser vil ændre sig fortløbende på uforudsigelige måder. I organisationens forandring vil der ikke være ekvilibrium; derfor kan organisationen ikke ses som værende én samlet homogen enhed, men den kan rumme interne konflikter og modstridende kræfter. Derfor må individer i den cirkulære organisation være i stand til at føle empati med den anden og gå på kompromis med egne synspunkter for at fremme fælles momentum.

Således er vi nået til afslutningen på vores Grounded Theory undersøgelse. Ved formuleringen af kernekonceptet ”Den Cirkulære Organisation”, mener vi således, at vi har formået at opnå det sidste niveau af abstraktion i specialet, og således fået skabt en sammenhængende generaliserbar teori om Nets, hvor rejsen mod det agile i en kompleks hverdag er blevet beskrevet ud fra og sammenfattet ved tre dimensioner; hhv. ”Enterprise Agile”, ”Transformation” og ”Kultur mødet”.

5.3 Perspektivering

Det kunne således være interessant at undersøge, hvorvidt disse problemstillinger, som vi har belyst i specialet også kan forefindes andre steder, end i det specifikke team vi har interviewet. Her peger vi på, at det kunne være interessant at gennemføre lignende un-

dersøgelser på andre teams i Nets, for at se hvilke problematikker de står med, også set i lyset af sammenligneligheden med vores kernekoncept, som beskrevet ovenfor.

Derudover introducerede vi et nyt begreb, som et forslag til en ny positionering for CGT i videnskabsteorien: ”Den åbne ontologi”, se afsnit 2.4.1 ”Ontologi”. I det respektive afsnit sammenlignede vi indhold fra tre forskellige abstracts fra forskning indenfor softwareudviklingens paradigme, men det kunne ligeledes være interessant at dykke længere ned i dette begreb, for at se, om der kan findes et fællesståsted på tværs af faglige domæner, der ville kunne understøtte brugen af dette begreb ift. CGT. Derudover kunne det være interessant at høre Barney Glaser om hans tanker om begrebet. Vi har faktisk skrevet lidt med ham i løbet af de forgangne måneder, men da han er gået på pension for nogle år siden, og er i den høje alder af 90 år, har vi ikke ville mase os på med spørgsmål. I første omgang er der en bog på vej til os, som dog ikke er nået frem inden specialets afslutning. Vi forestiller os dog, som vi også skrev i det respektive kapitel om GT-metoden, at begrebet er tilpas åbent og inkluderende, til at Glaser måske ville kunne bifalde, men vi kan ikke sige det med sikkerhed.

Et andet element der åbnes op for med dynamisk syn på forandring, hvor deltagelse og empati, er beskrivende som bærende elementer. Hvad vil det sige at være en person i transition i en transformation. Hvordan rykkes det enkelte individ, der ofte kræver en ny arbejdsidentitet, med ny titel og arbejdsopgaver? Det er et område der ikke er velbeskrevet i SAFe, men er relevant for organisationer, hvis de skal have en transformation, hvor medarbejderne ikke reduceres til en brik i det store organisations-puslespil.

Derudover peger vi på, at ligesom SAFe valgte ved årsskiftet 2020 at inddrage begrebet ”Design Thinking” i deres beskrivelse af eget rammeværk, så ville det ud fra vores empiri i Nets være yderst velkomment, hvis også det interkulturelle kunne blive en del af SAFe. Nets er langt fra den eneste virksomhed, der har outsourcet sin arbejdsstyrke, ja faktisk er SAFe i sig selv jo et rammeværk, der er opstået, fordi mange af de store virksomheder skalerer, og dermed indirekte har at gøre med mange kulturer. Derfor vil vi holde øje med SAFe for fremtiden, og forventer også, at der må dukke elementer af vores koncept om kulturmødet op i den nærmere fremtid.

Litteratur

- A. Holton, J. (2010). The coding process and its challenges. Grounded Theory Review - An international Journal www.groundedtheoryreview.com/2010/the-coding-process-and-its-challenges. Hentet den 15-05-2020.
- Adolph, S., Kruchten, P. og Hall, W. (2012). Reconciling perspectives: A grounded theory of how people manage the process of software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6):1269 - 1286. Special Issue: Agile Development.
- Akademiet for Talentfulde Unge (s.d.). Deduktion, induktion og abduction – en note. https://atumidt.dk/sites/default/files/aktiviteter/forskningsstrategier_mc.pdf. tilgået den 30-2-2020.
- Allsopp, B. B. (2019). Procesmodeller. Programmering og prototyping 12/3 2019, 12:30 - 16:15.
- Atkinson, W. H. og Housley, W. (2003). *Interactionism; An essay in sociological amnesia*. Sage Publications.
- Baclawski, K. og Schneider, T. (2009). The open ontology repository initiative: Requirements and research challenges.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. og Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Udgivet på <http://www.agilemanifesto.org/>.
- Brandi, U. og Elkjær, B. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk omstilling. *Tidskrift for arbejdsliv*, 2:73-89.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2):5-21.
- Burch, R. (2020). Charles sanders peirce. hentet fra stanford encyclopedia of philosophy. Grounded Theory Review - An international Journal www.groundedtheoryreview.com/2016/12/19/open-coding-descriptions. Hentet den 1-05-2020.

- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6):977-1002.
- Byram, M., Nichols, A. og Stevens, D. (2001). *Developing Intercultural Competence in Practice*. Multilingual Matter ltd.
- Callewaert, S. (1996). *Kultur, pædagogik og videnskab: Habitus begrebet og praktikteorien hos Pierre Bourdieu*. Akademisk Forlag.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. SAGE, 2. udgave.
- Clarke, A. (2016). *Situational Analysis in Practice - Mapping Research with Grounded Theory*. Routledge: Left Coast Press, inc.
- Dahl, A. (2019). *Global Perspectives - A Practical Guide to Navigating across Cultures*. Granhof og Juhl, Copenhagen.
- Decuir-Gundby, J. T., Marshall, P. L. og McCulloch, A. W. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development team. *Field Methods*, side 137-155.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM, New York.
- Di Maio, P. (2020). An open ontology for open source emergency response system.
- Encyclopaedia Britannica (2020). Introvert and extravert. <https://www.britannica.com/science/introvert>. tilgået den: 27-5-2020.
- Glaser, B. (2003). *The Grounded Theory Perspective 2 - Description's remodeling of Grounded Theory Methodology*. Sociology Press.
- Glaser, B. (2016). Open coding descriptions. Grounded Theory Review - An international Journal www.groundedtheoryreview.com/2016/12/19/open-coding-descriptions. Hentet den 24-04-2020.
- Glaser, B. (2018). Getting out of the data - grounded theory conceptualization. Hentet den 19-01-2020 fra: www.groundedtheory.com/gt-books.aspx.

- Glaser, B. og Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Forum Qualitative Sozialforschung*.
- Glaser, B. S. (1967). *Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*. Routledge.
- Glaser, B. S. (1978). *Theoretical Sensitivity - advances in the methodology of grounded theory*. Sociology Press.
- Glaser, B. S. (1998). *Doing GT: Issues and Discussion*. Sociology Press.
- Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2005). *Ledelse af forandring*. Børsens forlag, København.
- Hofstede, H., Hofstede, G. J. og Minkov, M. (2010). *Cultures and Organisations - Software of the Mind*. McGrawhill.
- Hornstrup, C., Johansen, T., Madsen, J. G. og Loehr-Petersen, J. (2018). *Systemisk ledelse: Den reflektive praktiker*. Dansk psykologisk forlag, 2. udgave.
- Illeris, K. (2015). *Læring*. Samfundslitteratur, 3. udgave.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Forlaget Samfundslitteratur, København.
- Jensen, I. (2002). *Kulturel Kompetence*, side 152-172. Sekretariatet for Det Nationale Kompetenceregnskab, Undervisningsministeriet.
- Jensen, I. (2011). Postkulturel kommunikation. I Drønen, T. S., Fretheim, K. og Skjortnes, M., redaktører, *Forståelsens gylne øyeblikk: Festskrift til Øyvind Dahl*, side 47-62. TAPIR Akademisk Forlag, Trondheim.
- Jones, M. og Alony, I. (2011). Guiding the use of grounded theory in doctoral studies – an example from the australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6.
- Jung, C. G. (2017). *Psychological Types - A revision by R. F. C. Hull of the translation by H. G. Baynes*. Routledge Classics.

- Kolb, A. Y. og Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2):193-212.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press, Boston, 2. udgave.
- Kvale, S. (1997). *Kvale, S. (1997). Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Leffingwell, D. (2018). *SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*. Addison-Wesley Professional.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. og Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUKA World*. Springer International Publishing AG Switzerland.
- Manktelow, J., Jackson, K., Swift, C., Edwards, S., Bishop, L., Pearcey, E., Mugridge, T., Bell, S., Robinson, R. og Bruce, E. (2018). Lewin's change management model. Hentet den 2 december 2018 fra: [//www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm).
- Martin, V. B. og Gynnild, A. (2012). *Grounded Theory - The philosophy, method and work of Barney Glaser*. BrownWalker Press.
- Maturana, H. og Varela, E. (1987). *The tree of knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Shambhala Publications, Boston.
- Miller, R. L. og Brewer, J. (2003). *The A-Z of Social Research*. SAGE research methods.
- Moore, G. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38(8):114-117.
- Muller, M. (2010). Grounded theory method. Hentet den 19-04-2020 fra: <https://www.slideshare.net/traincroft/grounded-theory-method-hcic-2010-muller>.
- Naur, P. og Randell, B. (1968). Report on a conference sponsored by the nato science committee. I *Software Engineering*, Garmisch, Germany. NATO SCIENCE COMMITTEE.

- Peirce, C. S. (1901/1992). *On the logic of drawing history from ancient documents*. N. Houser and C. Kloesel.
- Plum, E. (2007). Cultural intelligence - a concept for bridging and benefiting from cultural differences. I Plum, E., Achen, B., Dræby, I. og Jensen, I., redaktører, *Kulturel Intelligens*. Børsens Forlag, Copenhagen.
- Pressman, R. S. (2010). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. McGraw-Hill, New York, 7. udgave.
- Psillos, S. (2009). An explorer upon untrodden ground: Peirce on abduction. I Gabbay, D., redaktør, *The Handbook of the History of Logic*, side 10-117. Elsevier.
- Schwaber, K. og Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall PTR, USA, 1. udgave.
- Siverts, H. og Johannessen, S. F. (2013). kulturelrelativisme. <https://snl.no/kulturelrelativisme>. i Store norske leksikon på snl.no. Tilgået den 1-6-2020.
- Solsø, K. og Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet: En introduktion til Palph Staceys teori om organisation og ledelse*. Dansk psykologisk forlag.
- Spinelli, E. (2005). *The interpreted World - An introduction to phenomenological psychology*. SAGE Publications, London.
- Stacey, R. (2011). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Pearson Education Limited, London.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and Management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge, London.
- Søndberg, L. (2005). *Inddannelse - Et GT studie af en gruppe ufaglærte, arbejdsløse tyrkere i Europa - hverdag og arbejdslivsforventninger*. Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet.
- Tucker, B. (2020). Implementing safe - kursus.
- Withfield, D. (2007). Cost overruns, delays and terminations in 105 outsourced public sector ICT projects. Rapport Research Report No 3., European Services Strategy Unit.

Zouaq, A., Gasevic, D. og Hatala, M. (2011). Towards open ontology learning and filtering. *Information Systems*, 36(7):1064 - 1081. Special Issue: Advanced Information Systems Engineering (CAiSE'10).

Águila, I. M., Palma, J. og Túnez, S. (2014). Milestones in software engineering and knowledge. *The Scientific World Journal*, 2014.

Åkerström, N. (1999). *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.