

Agil organisationskultur på Yle

Ett nyinstitutionellt perspektiv

Avhandling pro gradu i sociologi

Anna von Weissenberg 40558

Handledare: Mikko Lagerspetz

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi 2020

ÅBO AKADEMI - FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Sociologi	
Författare: Anna von Weissenberg	
Arbetets titel: Agil organisationskultur på Yle – Ett nyinstitutionellt perspektiv	
Handledare: Mikko Lagerspetz	
<p>Organisationer väljer ofta liknande sätt att svara på förändringar i sin omgivning, trots att de har frihet att välja mellan olika sätt. Likriktningen förklaras genom institutionell isomorfism. Organisationer imiterar andra organisationers sätt att agera för att de verkar framgångsrika. Samma idéer sprids också mellan organisationer normativt, genom till exempel olika yrkesgrupper.</p> <p>I avhandlingen undersöker jag vilka isomorfa mekanismer som ligger bakom införandet av idén om agilitet i det finländska public service-bolaget Yle. Agil betyder snabbriktig eller smidig och beskriver i korthet en verksamhet som snabbt kan reagera på förändringar. Avhandlingens teoretiska ramverk består av nyinstitutionell teori och bland annat Paul J. DiMaggios och Walter W. Powells teori om institutionell isomorfism. Jag undersöker också hur institutionellt entreprenörskap som förknippas med införandet av den agila organisationskulturen på Yle, med hjälp av teorier om institutionellt entreprenörskap. Översättningssociologi och teorier om idéers spridning mellan organisationer utgör ramverket för min närmare undersökning av spridningen av agilitet till Yle och vidare från Yle till andra organisationer. Avhandlingens huvudsakliga frågeställningar är följande: Hur och varför har idén om agilitet införts på Yle? Vilka institutionella entreprenörer har påverkat införandet av agil organisationskultur på Yle? Är agilitet på Yle ett resultat av tvingande, imiterande eller normativ isomorfism? Vad avses med agil kultur inom Yle?</p> <p>Metoden för undersökningen är kvalitativ intervju med personal på Yle och Yles samarbetspartners. Jag intervjuade 10 personer. Intervjuerna transkriberades, materialet kodades, kategoriserades i teman och summerades i en kvalitativ innehållsanalys. Utöver intervjumaterialet använde jag mig i undersökningen av skriftligt material i form av strategi, policydokument och information på Yles webbplats.</p> <p>Resultatet visar att det finns både normativ och imiterande isomorfism bakom införandet av agil organisationskultur på Yle, och att den introducerats på Yle med hjälp av institutionellt entreprenörskap. Den normativa isomorfismen är den tydligast framträdande, i form av praxis och arbetsmetoder som spridits till Yle från andra organisationer via vissa yrkesgrupper. Det finns även tecken på imiterande isomorfism, då Yle anammat metoder och koncept från bland annat it-branschen när den egna verksamheten allt mer ändrats från traditionell sändningsverksamhet till digital utveckling.</p>	
Nyckelord: Organisationskultur, isomorfism, nyinstitutionell teori, institutionellt entreprenörskap, översättningssociologi, agil kultur, agil organisationskultur, agilitet	
Datum: 23.11 2020	Sidantal: 67

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Vad är agil kultur?	4
1.2 Yle och dess omgivning.....	6
2. Definitioner.....	9
3. Teoretiska perspektiv.....	12
3.1 Nyinstitutionell teori.....	13
3.2 Isomorfism.....	15
3.3 Översättningssociologi.....	19
3.4 Institutionellt entreprenörskap.....	21
4. Frågeställning.....	24
5. Metod och material.....	25
5.1 Intervju som metod.....	25
5.2 Insamling av material.....	26
5.3 Urval	27
5.4 Bearbetning av material.....	29
5.5 En kritisk diskussion om forskarens roll.....	30
6. Analys.....	31
6.1 Yles organisationskultur och kulturutveckling.....	31
6.2 Agil kultur.....	35
6.3 Agilitet på Yle – dess ställning i organisationen.....	38
6.4 Yles överlevnad	42
6.5 Egna webbutvecklingen.....	43
6.6 Yle och omgivningen	45
6.7 Institutionellt entreprenörskap på Yle.....	50
7. Resultat.....	53
7.1 Tre nivåer av agil kultur på Yle.....	54

7.2 Hur kom den agila kulturen till Yle?.....	55
7.3 Formell eller informell struktur?.....	58
7.4 Agilitet genom institutionellt entreprenörskap.....	60
7.5 Översättning av den agila idén.....	62
7.6 Undersökning om Yles agila förändring – resultat och jämförelser.....	63
8. Avslutande diskussion.....	63
8.1 Vidare forskning	67
Litteraturförteckning.....	68

Bilaga 1 Information till respondenter

Bilaga 2 Intervjueschema

Bilaga 3 Tematisering av materialet

Bilaga 4 Finska ursprungscitat

Tabeller:

Tabell 1: Undersökningens respondenter

Tabell 2: Prediktorer för isomorfism på Yle

Figurer:

Figur 1: Yles organisation

Figur 2: Yles verksamhetsomgivning

1. Inledning

Organisationer påverkar och påverkas av sin omgivning i allt högre grad, i takt med den allt snabbare teknologiska utvecklingen. I sina utvecklingsprocesser tar organisationer ofta till likadana lösningsmodeller som andra organisationer, vilket leder till homogenisering i ifrågavarande organisationsfält. I min avhandling granskar jag organisationers likriktning genom en lösningsmodell som jag benämner agil organisationskultur.

Agil (engelska: *agile*, finska: *ketterä*) har existerat som begrepp i it-organisationer och inom datavetenskap sedan början av 2000-talet (Dybå & Dingsøyr 2008, 9). Agil betyder rörlig, snabbväxande, smidig eller vilt. Ordet agil finns i såväl arbetstitlar- och beskrivningar, som i organisationers strategier, konsultföretagens utbud och i ledarskapsutbildningar. Agila metoder och arbetssätt tillämpas i olika typer av organisationer, från små it-företag till stora social- och hälsovårdsorganisationer. Agilitet anses vara ett sätt att anpassa sig till snabba eller stora teknologiska förändringar som kan ha stor eller till och med omstörtande inverkan på organisationens verksamhetsgrund eller företagsmodell. Med etablerade agila processer och metoder anser många organisationer sig vara bättre rustade att möta förändringar, eftersom grundtanken i agilitet är att lätt kunna anpassa sig till förändringar under processens gång. Det agila tänkesättet och arbetsprocesserna beskrivs mer utförligt i kapitel 1.1.

I svenskan hittar man inte ordet ”agil” i ordböcker (Svenska Akademiens ordlista, Svensk ordbok, Svenska Akademiens ordbok). Det närmaste svenska ordet är ”agilitet”. Det engelska ordet ”agile” är ett adjektiv, men ”agil” och finska ordet ”ketterä” används både som adjektiv och substantiv av bland annat respondenterna i min undersökning.

Agil är ett samlingsbegrepp för agila arbetsmetoder, arbetsbeskrivningar, arbetsuppgifter, ledarskapsmodeller, principer och processer. Agilitet betyder att organisationen har en inbyggd flexibilitet att förändra och utveckla sin verksamhet löpande (Gustavsson 2016, 8). En agil organisation försöker svara snabbt på förändringar i omgivningen, som till exempel teknologisk utveckling eller förändrade förväntningar från kunder (Tallon m.fl. 2019, 218).

Med flexibilitet avses att inte låsa verksamheten vid en fastslagen plan, utan att vara öppen för att verksamheten kan förändras under projektets gång. Självstyrande och autonomi både hos individer och team är en central princip inom det agila tänkesättet (Moe m.fl. 2008, 77). Andra grundläggande principer i agil organisationskultur är samarbete och kommunikation (Cockburn & Highsmith 2001, 132). Agil kultur används för att beskriva en organisationskultur där de agila metoderna och principerna tagits i bruk helt och hållet eller delvis. Kontrasten till en traditionell organisationskultur med starkare hierarkier och fastslagna målsättningar och arbetssätt är stor.

Jag anser att den med ordet ”agil” införda tanken om ny organisationskultur är en stor förändring i synen på arbete, organisation och ledarskap. Den agila kulturen innebär ett nytt sätt att organisera individer och arbete. Då tänkesättet sprids till fler och olika typer av organisationer är det inte längre enbart anställda inom it-sektorn som påverkas av den förändringen. I Finland har den agila organisationskulturen eller delar av den anammats av både privata företag och av stora arbetsgivarorganisationer inom social- och hälsovårdssektorn (Uusitalo 2020) och statsförvaltningen (Laukkanen 2020). Eftersom allt fler arbetstagare i många olika branscher i sin vardag berörs av idén om agil organisationskultur anser jag att det är viktigt att också undersöka den ur samhällssynvinkel och ett sociologiskt perspektiv.

Avhandlingen skrivs på uppdrag av Yle. Jag strävar efter att med min undersökning producera information om personalens syn på agil organisationskultur som en del av Yles verksamhet, en vetenskaplig kunskap om den agila kulturen på Yle, samt generellt att mina undersökningsresultat kommer till konkret nytta. I den här avhandlingen har jag forskat i den agila kulturen på Yle. Den kan beskrivas som nya arbetssätt och tänkesätt som införts ställvis i en etablerad organisation med en eller flera redan existerande organisationskulturer. Syftet med avhandlingen är att ta reda på varifrån den nya kulturen kommit, samt hur, varför och av vem den införts på Yle. Jag intresserar mig för ämnet för att jag i mitt tidigare arbete själv varit en del av Yles organisationskultur i över 20 års tid, både som enskild arbetstagare och som aktiv utvecklare av den kulturen. Jag har under den tiden observerat och deltagit i till exempel olika typer av ledarskapsutbildningar och kulturutvecklingsprojekt och sett trender i dem. Till viss del uppstår trenderna genom att Yle ingår avtal och ramavtal med

konsultföretag och andra tjänsteproducenter som erbjuder vissa typer av tjänster. När ramavtalen sedan upphandlas offentligt (Lag om offentlig upphandling och koncession 1397/2016) och förhandlas om med några års mellanrum byter man kanske ut någon av konsultföretagen, och en ny typ av ledarskapsutbildning eller kulturutvecklingsprojekt sätter igång. Trenderna påverkas också av att ledningen och personer inom den byts ut med jämna mellanrum och till exempel en ny vd ofta vill påverka verksamheten på sitt eget sätt och med metoder som hen funnit fungerande i andra organisationer. Allt detta är normal verksamhet i organisationer, men det finns ändå utrymme att ställa frågan: Var och varför uppstår dessa trender i grund och botten?

Yle visar sig för publiken genom allt det innehåll som bolaget producerar, och det är antagligen just innehållet som de flesta kommer att tänka på då man nämner Yle. Yle är också en stor arbetsgivarorganisation – den största i den finländska mediebranschen – med medarbetare som arbetar i olika delar av Finland på fem olika språk¹. Arbetsbilderna varierar från långt rutinartad och mekaniserad processhantering till extremt kreativa, innovativa och varierande arbetsuppgifter. En liten del av Yles arbetstagare är kända för nästan alla finländare, medan de flesta arbetstagarna är individer som finländarna aldrig hört talas om. Bland dessa jobb och individer finns flera olika organisationskulturer, av vilka den agila kulturen är en. På Yle finns människor som aldrig hört talas om agil kultur, men även människor som är experter och till om med pionjärer på området och åker runt och berättar om *Case: Lean Yle* på internationella konferenser.

För att förstå detta anlägger jag ett nyinstitutionellt perspektiv på organisationskultur. Den nyinstitutionella teoribildningen fokuserar på varför organisationer inom samma organisationsfält börjar likna varandra efterhand. Idén om agil organisationskultur har spridits starkt i organisationer under hela 2000-talet, och det leder mig till att fråga varför och hur. Samtidigt är agil kultur något av ett modeord inom konsult- och ledarskapsvärlden, och därför är jag intresserad av hur fenomenet spridit sig inom och mellan organisationsfält. Jag vill också veta vad arbetstagare inom en organisation som Yle förknippar med begreppet agilitet och allt vad det innebär.

¹ Finska, svenska, samiska, engelska och ryska.

Samtidigt som denna undersökning utfördes också en annan studie om den agila organisationskulturen på Yle (Pesonen 2020). Studien inom det tvärvetenskapliga området informationsnätverk ser på den agila organisationskulturen ur ett förändringsledarskapsperspektiv, och visar på liknande resultat som min undersökning. Pesonens studie och undersökningsresultat beskrivs närmare i kapitel 7.6.

1.1 Vad är agil kultur?

I organisationer är agilitet ett samlingsnamn för många olika metoder, som ursprungligen skapats inom programvaruutveckling under första delen av 2000-talet. Metoderna används ändå idag i flera andra branscher utöver it-branschen, som till exempel i call center-företag, evenemangsplanering, och i strategiutveckling inom försvaret (Gustavsson 2016, 12). En central grundtanke är att det i agilt arbete ska vara enkelt att reagera på förändringar i omvärlden som påverkar den pågående arbetsprocessen. Förändringarna som då avses är ofta teknologiska. Huvuddragen i agilt arbete är flexibilitet, ständig förbättring och effektivisering av arbetsprocesser. Fokus ligger på att leverera värde (engelska: *value*) till kunden, och att de som arbetar med ett projekt eller en produkt ska känna ägarskap i form av ansvar och engagemang för sitt projekt. Två ord som ofta används för att beskriva de agila arbetsmetoderna är *iterativ* (något som upprepas) och *inkrementell* (stegvis). Ny fungerande programvara införs i produkten eller tjänsten iterativt, med jämna mellanrum, och nya egenskaper läggs till inkrementellt och gradvis (Lehtonen m.fl 2014, 2). Konkreta arbetsmetoder och arbetsprocesser är bland annat synliga projekttavlor som visualiserar arbetsflödet (kanbans), samt stående möten och sprinter. Sprinter innebär att en arbetshelhet delas upp i delatapper och utförs i cykler. Cyklerna kallas för sprinter och är vanligen några veckor långa. För många organisationer är agilitet ett nytt sätt att hantera projekt, processer och budgetering. I traditionella modeller har projekt, processer eller budgetar inte tillåtit särskilt mycket förändringar utan de har istället varit låsta på förhand för en lång tid i form av till exempel årsplaner (Suomalainen m.fl. 2015, 134).

Agilitet som samlingsterm uppstod år 2001 då en grupp amerikanska metodutvecklare tillsammans skrev det så kallade agila manifestet. I manifestet myntade utvecklarna de agila principerna, och skrev att de värderar:

Individer och interaktion framför processer och verktyg

Fungerande programvara framför omfattande dokumentation

Att arbeta tillsammans med kunden framför avtalsförhandlingar

Att svara på förändring framför att följa en plan.

(Beck m.fl 2001, egen översättning)

Det agila manifestet har varit föremål för kritik både inom och utanför programvaruutveckling. Kritiken handlar främst om hur manifestet och principerna ska förstås och tolkas (Laanti m.fl. 2013, 247). Manifestet kritiseras också för att vara alltför vagt och sakna teoretisk grund till exempel inom ledarskapsteori. Det agila manifestet utgår specifikt från programvaruutveckling, och en mer heltäckande vetenskaplig definition som inbegriper agilitet i olika typer av branscher och organisationer saknas tillsvidare (Conboy & Fitzgerald 2004). Trots detta hänger det agila manifestet med i de flesta definitioner av agilitet, samt som en del av en bakgrundsförklaring till hur och när agilitet uppstått som samlingsbegrepp.

De agila metoderna hämtar inspiration från lean, som är det engelska namnet på biltillverkaren Toyotas arbetsmetoder och processer i det efterkrigstida Japan. Lean går huvudsakligen ut på att optimera, eliminera slöseri, fokusera på lärande, leverera snabbt och med respekt för människan (Gustavsson 2016, 27). Med respekt för människan avsågs inom Toyota att generellt behandla arbetstagarna väl, måna om deras arbetssäkerhet och ge dem ansvar och auktoritet för att driva fabriken funktioner på det sätt som de själva ansåg vara bäst och effektivast (Sugimori m.fl. 1977, 559).

De agila metoderna jämförs ofta med och betecknas som en motsats till den så kallade vattenfallsmodellen inom programvaruutveckling. I vattenfallsmodellen görs arbetet i olika tydligt skilda faser, och en fas påbörjas först efter att den föregående avslutats. Vattenfallsmodellen baseras på en premiss att ett projekt kan planeras fullständigt innan det påbörjas, och att projektet långt framskrider enligt en förutbestämd plan (Westfall 2010, 162). Inom it-världen är agila metoder idag vanligare än vattenfallsmodellen. En

undersökning med 19 internationella it-företag visade att 68% av företagen använde agila metoder i sin utveckling, och 32% vattenfallsmodellen (Dima & Maassen 2018, 320).

Från it-branschen har de agila idéerna utvecklats och antagits till en början inom näringsliv och ledarskap, och senare mer allmänt i organisationer (Overby m.fl. 2006). Agilitet som begrepp har många betydelser och kan användas till exempel för att beskriva ledarskap i ett extremfall som COVID 19-pandemin, då regeringar i sitt ledarskap varit tvungna att anpassa sig till konstanta och ibland omstörtande förändringar i omgivningen (Janssen & van der Voort 2020; Varis & Perkinen 2020). Detta exempel är extremt i sin globala omfattning och förändringarnas storlek. Under mer normala förhållanden kan det nya med agilt tänkesätt sammanfattas som ett tillstånd där organisationen inte låser sig vid fastställda planer för verksamhet och/eller budgetering.

Agila metoder och lean används alltså i allt fler typer av organisationer, och det finns också en stor konsultverksamhet inom agil projektledning och underkategorier som till exempel agil HR (Heilmann m.fl 2018). En google-sökning på ”ketterä AND konsultti” ger tiotals resultat för konsultföretag i Finland som erbjuder olika typer av agila tjänster. Bland dessa finns de globalt största konsultföretagen eller de så kallade Big 4; Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernst&Young Consulting och KPMG.

1.2 Yle och dess omgivning

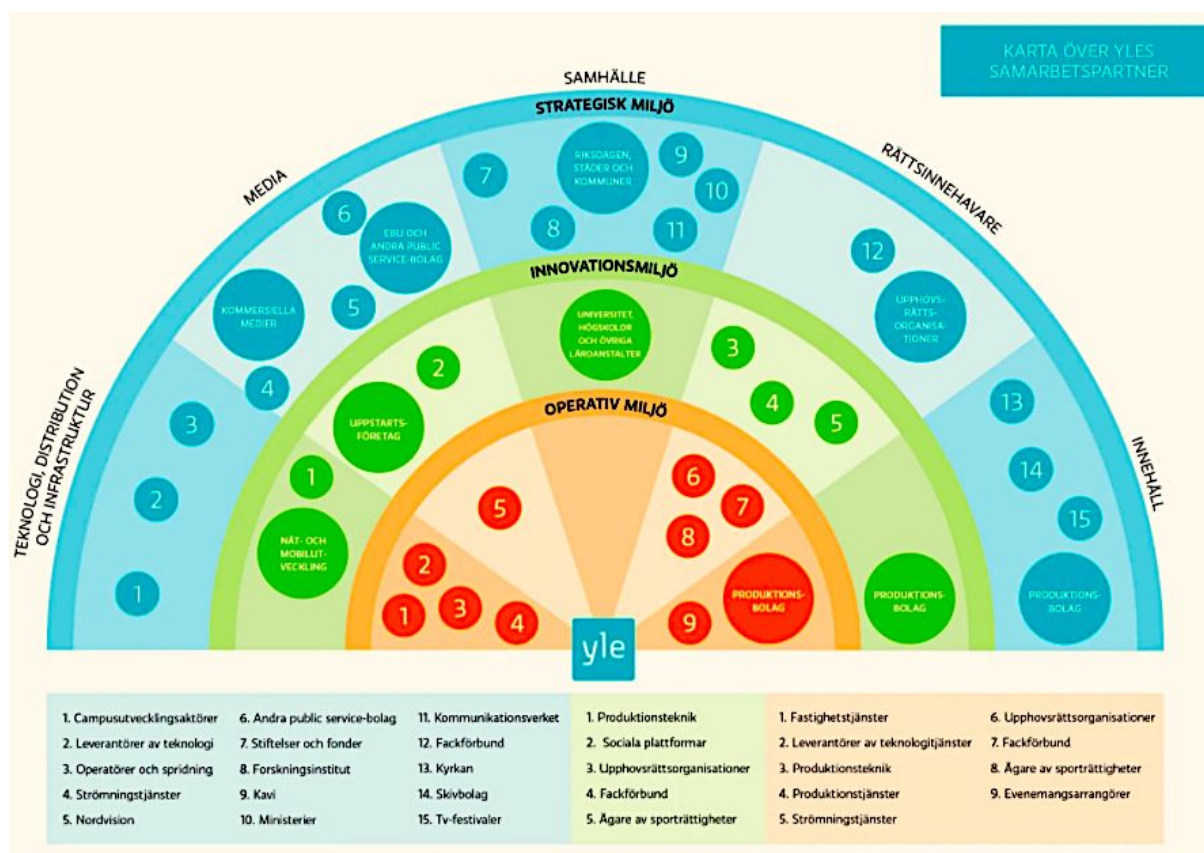
Public service-bolaget Yle är Finlands största mediebolag med omkring 2 850 anställda på 25 orter i Finland och på ett mindre antal orter i utlandet. Av de journalistiska redaktionerna är 18 finskspråkiga, 8 svenskspråkiga och en samisk. Omkring en tredjedel av de anställda är redaktörer, och övriga yrken är bland andra fotografer, planerare, digitala utvecklare, medietekniker, jurister, ingenjörer och musiker. Utöver dem som är anställda vid bolaget arbetar också ett stort antal frilansare och timanställda för Yle. Mycket av innehållet produceras av externa produktionsbolag.

Uppdraget och verksamheten stadgas bland annat i lagen om Rundradion (Lag om Rundradion Ab 1993/1380), lagen om rundradioskatt (Lag om rundradioskatt 2012/484) och lagen om yttrandefrihet i masskommunikation (Lag om yttrandefrihet i masskommunikation 2003/460). Övriga principer för den innehållsliga verksamheten är bland andra Finlands Journalistförbunds journalistregler (2014) som medlemsföreningarna förbundet sig att följa, och Yles egna etiska regler för program- och innehållsproduktion. Verksamheten finansieras genom skatteintäkter enligt Lagen om rundradioskatt (Lag om rundradioskatt 2012/484). Yle är statsägt, och även om innehållet inte påverkas av politik påverkas Yle som bolag av politik – till exempel i fråga om vem som väljs in i bolagets förvaltningsråd.



Figur 1: Yles organisation (Källa: <https://svenska.yle.fi/organisation>)

Förvaltningsrådet i mitten av bilden i figur 1 är Yles högsta beslutande organ, och de 21 medlemmarna i rådet väljs av riksdagen. Förvaltningsrådets sammansättning speglar riksdagens politiska styrkeförhållanden. Förvaltningsrådet fattar beslut om strategi och övervakar att public service-uppdraget följs. De andra beslutsfattande aktörerna i mitten av bilden i figur 1 är styrelsen och vd. Styrelsen utnämner bland annat bolagets högsta ledning och fattar beslut om budget. Övriga beslutsfattare är ledningsgruppen, samt de ansvariga redaktörerna med innehållsansvar för respektive Nyheter och aktualiteter, Kreativt innehåll, Svenska Yle, Sport och Evenemang och Yle Sápmi. I skiktet strax utanför mitten av bilden finns de centraliserade enheterna för stödfunktioner som ekonomi, juridik och personalärenden. I bollarna ytterst i bilden illustreras de olika innehålls- och produktionsenheterna. Enheterna är rätt autonoma i sin verksamhet, med sina egna organisationer och hierarkier.



Figur 2: Yles omgivning (Källa: <https://svenska.yle.fi/for-samarbetspartner>)

Yles intressenter är många och bolaget agerar i ett stort och varierande organisationsfält. I organisationsfältet finns så brokiga organisationer som evangelisk-lutherska kyrkan, sport- och evenemangsarrangörer, skivbolag, fackförbund och upphovsrättsorganisationer. Yle är en del av och central aktör i det finländska samhället, och varje finländare ses som kund eftersom Yle enligt det lagstadgade uppdraget ska leverera tjänster till alla på lika villkor.

2. Definitioner

I detta kapitel definieras och avgränsas de i avhandlingen centrala begreppen organisation och organisationskultur, samt begreppen organisationsfält och institution som är centrala i avhandlingens övergripande nyinstitutionella teoretiska ramverk. I avhandlingen kommer jag att betrakta agilitet och det agila tänkesättet i förhållande till organisationers institutioner.

Organisation. Begreppet har olika definitioner beroende på perspektiv. I ett rationalistiskt perspektiv inkluderas organisationens målsättningar oftast i definitionen. En definition är då att organisationer koordinerar handlingar och strävar efter att uppnå målsättningar som skulle vara onåbara för icke-organiserade och individuella handlingar (Brunsson 1985, 4). Om målsättningar inte är utgångspunkten definieras organisationer som enheter som skapats för att koordinera olika typer av handlingar (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011, 7). Gareth Morgan (1998) definierar inte organisation på ett enda sätt, utan diskuterar begreppet genom olika perspektiv som till exempel organisationen som en rationellt fungerande maskin med organisationens enheter och individer som maskindelar, organisationen som en organism med fokus på organisationens tillväxt, utveckling och delarnas sammankoppling, eller organisationen som en politisk scen som präglas av makt, konflikter och grupper och individers intressen.

Organisationskultur. Detta begrepp har inte heller en enda definition, eftersom redan begreppet ”kultur” är så mångtydigt. Alvesson och Berg (1992, 76) har kartlagt forskningen inom området organisationskultur och skriver att den till stor del beskriver antaganden, betydelser och värderingar som är gemensamma för organisationens medlemmar. Den amerikanska forskaren Edgar Schein (2017, 14-15) ser på organisationskultur i evolutionära

termer – som det som en grupp (organisationen) lärt sig av att tillsammans överleva, växa, hantera sin omgivning och organisera sig själv. Han definierar kultur i tre olika nivåer.

Artefakter. Dessa är de synliga eller kännbara delarna av organisationskulturen, som till exempel fysisk miljö, språk, jargong, klädsel, produkter, teknologi, nedskrivna värderingar, organisationskartor, ritualer, synliga ceremonier och myter. Schein betecknar även observerat beteende som en artefakt, likaså arbetsklimat. Artefakterna är enkla att observera på grund av deras synlighet, men deras betydelse och mening kan vara svåra att tyda.

Uttalade värderingar och övertygelser. Dessa är mönster för vad som anses vara rätt och fel sätt att agera i organisationen. Mönstren utgörs av till exempel ideal, målsättningar, värderingar, rationaliseringar och ideologier. Mönstren etableras under organisationens livstid, som organisationens sätt att agera i osäkra situationer eller problemlösning. Mönstren förser organisationens medlemmar med mening och trygghet, och etableras trots att de inte nödvändigtvis längre leder till lika goda resultat som i början av organisationens livstid. Mönstren lärs ut till nya organisationsmedlemmar, och ibland existerar de som dokument för organisationens ideologi eller filosofi. De uttalade värderingarna och övertygelserna överensstämmer inte alltid med det faktiska beteendet eller agerandet. Som exempel på detta nämner Schein hur många amerikanska företag uttalar att de uppskattar teamarbete, men i själva verket belönar individuella prestationer.

Grundläggande underliggande antaganden. De uttalade värderingarna och övertygelserna grundar sig på underliggande antaganden. Dessa antaganden ligger så djupt i organisationen att de tas för givet, och inte diskuteras eller ifrågasätts eftersom de följs omedvetet. Därför är de också mycket svåra att förändra. De underliggande antagandena definierar beteende, föreställningar, tankar och känslor.

Organisationsfält. Med organisationsfält avses alla de aktörer som påverkar organisationen i dess omgivning. DiMaggios och Powells (1983, 148) definition av fält är följande:

By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and

product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products.

Definitionen av organisationsfält är alltså bredare än till exempel marknadsomgivning, marknadsmiljö, konkurrenter eller organisationer inom samma bransch. Ett annat ord för organisationsfält kunde vara verksamhetsomgivning.

Till en början är organisationsfälten heterogena, men homogeniseringen tilltar då fältet är etablerat. Individuella organisationer ställer till en början upp egna mål och utvecklar nya praxis för sig själva, men på längre sikt skapar aktörerna i organisationerna en omgivning som hindrar eller begränsar dem från att vara innovativa eller förändras senare. DiMaggio och Powell (1983, 148) påpekar också att rationella beslut för individuella organisationer inte nödvändigtvis är rationella för andra organisationer, men lösningarna imiteras ändå av andra organisationer. Thomas C. Schelling (1978, 14) skriver hur ”människor reagerar på en omgivning som består av andra människors reaktioner på sin omgivning, som består av människors reaktioner på en omgivning av människors reaktioner”. Enligt DiMaggio och Powell (1983) kan samma cykliska mönster ses i organisationers agerande och reagerande.

Institution. Även detta begrepp har många definitioner, eftersom det används brett inom flera olika discipliner. Enligt den sociologiska definitionen är institutioner de vanliga och etablerade sätten att handla, där handlingarna är normativa (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011, 68), och inom organisationsteori beskrivs institutioner som mönster för kollektiv handling (Czarniawska 1997). Meyer och Rowan (1977, 341) förklarar institution genom att använda läkaryrket som exempel. Enligt dem är läkarens sociala ställning institutionaliserad i två bemärkelser; både som vårdare av sjukdom och som en social roll bestående av visst beteende, relationer och förväntningar.

3. Teoretiska perspektiv

I det här kapitlet presenterar jag det teoretiska ramverk som jag använder mig av då jag senare diskuterar resultaten av min undersökning. Största delen av forskningen är amerikansk och skandinavisk och har publicerats i vetenskapliga artiklar. Jag har fokuserat på nyare forskning, men vissa av de centrala artiklarna är äldre, och har jag inkluderat dem just för att de är centrala för hela den nyinstitutionella teoribildningen.

Det nyinstitutionella perspektivet är viktigt för min undersökning för att jag genom det kan få fram ett makroperspektiv på en enskild förändring i en enskild organisation. Genom det nyinstitutionella perspektivet hoppas jag kunna få fram på vilket sätt den agila organisationskulturens utveckling på Yle är en del av ett större mönster, där organisationer inom samma fält tar till liknande lösningar som omgivande organisationer i sin verksamhet.

Någon tidigare forskning om agil kultur ur nyinstitutionellt perspektiv har jag inte hittat. Den mesta forskningen om agilitet och agila metoder bedrivs inom datavetenskap och tekniska områden och behandlar hur man tillämpat metoderna och övergått till dem inom organisationer som gör programvaruutveckling. Det finns också en hel del forskning om agil kultur och agila metoder inom större organisationer och offentliga sektorer (Vacari & Prikladnicki 2015), men ytterst lite sociologisk forskning om de kulturella aspekterna av agil metodik. Miterev, Engwall och Jerbrant (2017) forskar i ett område som tangerar ämnet för denna avhandling, nämligen isomorfa mekanismer i projektbaserade organisationer. Deras forskning visar att isomorfism kan vara särskilt framträdande i just projektbaserade organisationer. Isomorfism, som är en central del av det teoretiska ramverket för den här avhandlingen, beskrivs i kapitel 3.2. Biddle m.fl. (2018) har undersökt sociologiska och kulturella effekter av agila arbetssätt på team och teammedlemmar inom IT-branschen. Deras studie visade på positiva upplevelser av agila arbetssätt då de undersökte sociologiska aspekter som tillit, hederskänsla och egenmakt (empowerment) inom team.

Den teoretiska ramen för avhandlingen hämtas ur institutionell teori. Institutionell teori om organisationer fokuserar på hur organisationer påverkas av och påverkar sin omgivning.

Enligt denna teoribildning baseras organisationens och individers agerande i den inte på rationalitet och på en maximering av ekonomisk nytta, så som i det mera klassiska synsättet i organisationsteori, utan på omgivningen och på vad som händer i den. I det klassiska synsättet på organisationer antog man att allt agerande i organisationer baserar sig på rationellt beslutsfattande, medan den institutionella teorin ifrågasätter detta och söker svar på vad det är som styr agerandet istället (Eriksson-Zetterquist 2009, 10-12).

Institutionell teori är ett ramverk som kan indelas i tre huvudriktningar: tidig institutionell teori, nyinstitutionell teori och skandinavisk institutionell teori (Eriksson-Zetterquist 2009, 17). Ramverket för avhandlingen är institutionell teori, och i min analys kommer jag att använda mig främst av nyinstitutionell teori och även delar av skandinavisk institutionell teori. Det är svårt att dra klara och entydiga gränser mellan dessa, men de fokuserar på lite olika faktorer.

3.1 Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori fokuserar på hur organisationsbeteende och -strukturer sprids inom organisationsfält (Strannegård & Eriksson-Zetterquist 2011, 73). Den nyinstitutionella teoribildningen grundar sig långt på två betydande artiklar och de ifrågavarande forskarnas övriga, senare verk. Artiklarna är *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, publicerad i *American Sociological Review* år 1983 av Paul J. DiMaggio och Walter W. Powell (DiMaggio & Powell 1983), samt *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, publicerad i *The American Journal of Sociology* år 1977 av John W. Meyer and Brian Rowan (Meyer & Rowan 1977). Meyer och Rowan menade att den formella strukturen i många organisationer inte baserar sig på hur den dagliga verksamheten är organiserad, utan på rationaliserade myter i organisationernas institutionella omgivning. Organisationerna speglar enligt Meyer och Rowan dessa myter i sin formella struktur för att skapa legitimitet. Detta leder till att organisationens formella struktur inte alltid stämmer överens med den verkliga dagliga verksamheten. De institutionaliserade myterna som styr formella organisationsstrukturer påverkar enligt Meyer och Rowan olika organisationer i samma riktning och leder till homogenisering mellan organisationer.

DiMaggio och Powell (1983, 147) skriver om grunderna och orsakerna till byråkratisering och rationalisering i organisationer, och tar avstamp i Max Webers texter om samhället som fånge i rationaliseringens järnbur. Järnburen består i dagens samhälle, men det är inte längre rationaliseringen och byråkratiseringen som är de drivande krafterna bakom den, utan staten, yrken och professionalisering.

Legitimitet är ett centralt begrepp hos DiMaggio och Powell, Meyer och Rowan och i hela den nyinstitutionella teoribildningen. Dowling och Pfeffer (1975, 122) förklarade legitimitet i organisationer på följande sätt:

Organizations seek to establish congruence between the social values associated with or implied by their activities and the norms of acceptable behavior in the larger social system of which they are a part. Insofar as these two value systems are congruent we can speak of organizational legitimacy.

Legitimitetsbegreppet är besläktat med rykte och status, med den skillnaden att organisationer inte känner behov att förbättra eller öka sin legitimitet – det räcker med att legitimiteten en gång har uppnåtts och att det inte existerar några problem i organisationens legitimitet. Organisationer konkurrerar inte heller med varandra om legitimitet. Det kan ändå uppstå nya legitimitetsproblem, om det till exempel kommer fram information om organisationens verksamhet som utmanar dess legitimitet. Organisationer inom samma fält tar till liknande lösningar för att skapa legitimitet, vilket bidrar till likriktningen (Eriksson-Zetterquist 2009, 173-174). Legitimitetskällor är bland annat samhället, media, auktoriteter, juridiska instanser, universitet, och relationer mellan organisationer. Källorna kan vara externa eller interna (Ruef & Scott 1998, 880).

Ett exempel på vad som kunde beskrivas som en legitimitetsskapande institutionaliserad myt är Corporate Social Responsibility (CSR), på svenska företagens samhällsansvar. Enligt *Nationalencyklopedin*² är CSR social och miljömässig hänsyn som företagen frivilligt

² Nationalencyklopedin.se, uppslagsord ”CSR”.

införlivar i sin verksamhet för att bidra till hållbar utveckling. Enligt OECD:s rekommendationer betyder CSR bland annat att företagen beaktar de anställdas fackliga rättigheter och tar hänsyn till produktionens miljöpåverkan. Trots frivilligheten är större företag idag av legitimitetsorsaker mer eller mindre tvungna att ha CSR-verksamhet, eftersom de andra företagen i deras organisationsfält har det. Ett företag utan samhällsansvarspolicies- och program är inte legitimt jämfört med ett företag som har dessa verksamheter i sin formella struktur (Deegan 2002). För många amerikanska organisationer utgör välgörenhetsverksamhet en viktig legitimerande faktor (Dowling & Pfeffer 1975). Forskning och utveckling (FoU) är enligt Meyer och Rowan (1977) exempel på en verksamhet som är samtidigt både institutionaliserad legitimitetsskapande verksamhet inom många organisationer, och värdefull samhällsutveckling.

Ibland kan de yttre, legitimitetsskapande kraven krocka med organisationers interna behov. Organisationer isärkopplar då den legitimitetsskapande strukturen från den dagliga verksamheten – de säger en sak men gör en annan, och en formell och informell struktur skapas (Boxenbaum & Jonsson 2008, 78; Eriksson-Zetterquist 2009, 108). Den formella strukturen kan lätt förändras ifall lagstiftning, normer eller legitimitet kräver det, medan den informella strukturen kan utgöra den verkliga ramen för hur den dagliga verksamheten organiseras och koordineras (Eriksson-Zetterquist 2009, 108). Enligt Weick (1976) finns det oftast ändå någon form av lös koppling mellan den formella och informella strukturen.

3.2 Isomorfism

Begreppet isomorfism (från grekiskan: *iso* = lika, *morph* = form) beskriver processen där organisationer allt mer efterliknar varandra. Organisationer upplever ett tryck från omgivningen att dels anpassa sig tekniskt, och dels anpassa sig efter det som de upplever vara samhällets förväntningar på organisationer. De söker legitimitet och mandat för sin verksamhet och anpassar sig därför enligt de upplevda förväntningarna på dem, ofta med strukturella lösningar. Det här benämns institutionell isomorfism. DiMaggio och Powell (1983, 149) lånar Amos Hawleys Human Ecology från år 1968 och definierar isomorfism som ”en begränsande process som tvingar en enhet att efterlikna andra enheter som verkar

under samma villkor från omgivningen”. DiMaggio och Powell identifierade tre typer av isomorfa mekanismer:

1. Tvingande isomorfism
2. Imiterande isomorfism
3. Normativ isomorfism

Tvingande isomorfism uppstår till exempel som följd av lagstiftning, reglering eller andra ingrepp från stat eller annan starkare organisation. Det kan handla om till exempel skärpta miljökrav eller nya skattebestämmelser som tvingar organisationer inom ett fält att förändras på liknande sätt (DiMaggio & Powell 1983, 150). Certifiering enligt vissa lagstadgade standarder, som till exempel ISO, eller krav på standarder för redovisning leder till likriktade lösningar i organisationers strukturer och/eller verksamhet (Boxenbaum & Jonsson 2008, 80). Ett exempel på global tvingande isomorfism är hur organisationer är tvungna att anta nya liknande praxis på grund av coronaviruset COVID-19. Den tvingande isomorfismen är ofta juridisk, teknisk eller politisk. I de föregående exemplen beskrivs formella krav på organisationer att förändras, men det förekommer även informell tvingande isomorfism, då till exempel en större organisation med sitt agerande tvingar en mindre organisation i beroendeställning att agera på ett visst sätt för att kunna fortsätta bedriva verksamhet (DiMaggio & Powell 1983, 151).

Imiterande isomorfism är oftast ett svar på osäkerhet inom och/eller utanför organisationen. Osäkerhet i omgivningen eller ambivalenta målsättningar inom organisationen leder organisationer till att i ett tillstånd av osäkerhet imitera lösningar från andra organisationer som verkar framgångsrika eller inflytelserika (Galaskiewicz & Wasserman 1989, 455; Sevón 1996, 49). Lösningmodellerna kan spridas indirekt via till exempel individer som flyttar från en organisation till en annan, eller direkt till exempel genom konsultföretag eller branschorganisationer som erbjuder samma modeller för organisationer inom samma fält (DiMaggio & Powell 1983, 151).

Utbredda globala exempel på imiterande isomorfism är spridningen av New Public Management inom offentliga sektorer, samt spridningen av arbets- och organisationssätten

under begreppet lean från japanska biltillverkaren Toyota. D'Andramatteo m.fl (2019) visar i sin fallstudie om italienska hälsovårdsorganisationer hur externa ekonomiska, tvingande, imiterande och normativa isomorfa krafter ledde till att tre olika organisationer började använda sig av lean. I Malaysia fanns imiterande och normativa mekanismer bakom införandet av Lean Six Sigma (metoder och licenser baserade på lean) inom olika industrisektorer (Mustapha m.fl. 2017). Bland de isomorfa mekanismer som Miterev m.fl. (2017) identifierade i en fallstudie om ett läkemedelsföretag fanns bland annat likriktning bland chefer, inflytande av populära ledarskapsmodeller och samhällsnormer (normativ isomorfism), informella nätverk och koalitioner chefer emellan (imiterande isomorfism), regler, förordningar samt förväntningar hos styrande gruppmedlemmar (tvingande isomorfism).

Generellt upplever organisationer med fler anställda eller större antal kunder starkare tryck på imiterande isomorfism än mindre organisationer. En annan lagbundenhet som DiMaggio och Powell (1983, 151-152) observerar är att det sist och slutligen inte finns så många alternativ att välja mellan för organisationer som känner tryck att förändras, eftersom utbudet av organisatoriska innovationer eller idéer är relativt begränsat. På samma sätt är antalet konsultföretag som till exempel större företag anlitar begränsat, och deras uppsättning av idéer likaså.

Normativ isomorfism uppstår främst på grund av professionalisering av yrken och hur medlemmar av en viss yrkesgrupp definierar sina arbetssätt och legitimerar sitt yrke. Utbildningar och professionella nätverk är viktiga faktorer i den normativa isomorfismen. Yrkesgrupper upplever samma typer av isomorfism som organisationer. En viss yrkesgrupp kan ha mer likheter med samma yrkesgrupp i en annan organisation än vad de har med andra yrkesgrupper inom den egna organisationen. Det skapas grupper av liknande professionella inom ett visst område som kan arbeta inom sin nisch i nästan vilken organisation som helst (DiMaggio & Powell 1983, 152-153). En annan form av normativ isomorfism är socialisation, i form av till exempel organisationers egna praktik- eller utbildningsprogram där deltagarna socialiseras enligt de rådande normerna redan innan de är formellt anställda (Eriksson-Zetterquist 2009, 157; DiMaggio & Powell 1983, 153). Organisationers rekryteringspraxis är också centralt för normativ isomorfism. Många organisationer anställer

gärna samma typ av sökande med en viss bakgrund eller utbildning (DiMaggio & Powell 1983, 152). Individer med flera styrelseuppdrag i olika organisationer kan också bidra till normativ isomorfism (Useem 1979, 555). Boxenbaum och Jonsson (2008, 80) särskiljer de olika typerna av isomorfism med att beskriva från vilken riktning organisationen upplever trycket. Tvingande isomorfism riktas mot organisationen ovanifrån, ofta från statligt håll, medan imiterande och normativ isomorfism påverkar organisationen horisontellt från andra organisationer eller aktörer i omgivningen.

DiMaggio och Powell (1983) skapade en rad hypotetiska prediktorer för institutionell isomorfism.

Prediktorer på organisationsnivå:

A-1: Ju större beroendeskop en organisation har till annan organisation, desto mer likhet.

A-2: Ju större centralisering av resurser, desto större likhet till organisationen man är beroende av.

A-3: Ju större osäkerhet, desto mer imiterar organisationen framgångsrika organisationer

A-4: Ju mer ambivalenta målsättningar, desto mer imiterar organisationen en framgångsrik organisation för att skapa legitimitet.

A-5: Ju större tyngdpunkt på akademiska referenser i rekrytering av chefer och HR-personal, desto större sannolikhet att organisationen börjar likna andra i samma fält.

Prediktorer på fältnivå:

B-1: Ju större centralisering av resurser inom ett fält, desto högre grad av isomorfism

B-2: Ju mer växelverkan mellan staten och fältet, desto högre grad av isomorfism

B-3: Ju färre organisationsmodeller inom fältet, desto snabbare isomorfism

B-4: Ju större teknologisk osäkerhet eller ambivalens angående målsättningar, desto högre grad av isomorfism

B-5: Ju mer professionalisering inom fältet, desto högre grad av isomorfism

3.3 Översättningssociologi

Den skandinaviska skolan inom nyinstitutionell teoribildning lyfter bland annat fram varför och hur idéer sprider sig och hur de översätts från en organisation till en annan (Sahlin & Wedlin 2008, 219). Begreppet översättning ska här ses i vidare bemärkelse än den bokstavliga – med översättningsmetaforen avses i detta sammanhang både förflyttning och innovation. Ett annat uttryck för detta är reproducering eller reproduktion.

Detta har gett upphov till forskningsområdet översättningssociologi för att förklara hur organisationer imiterar varandra. I Skandinavien har mycket forskning inom översättningssociologi bedrivits kring organisationer inom den offentliga sektorn och hur till exempel koncept som ”kund” och ”service” spridits till dem från företagsvärlden (Sahlin & Wedlin 2008, 221). Czarniawska och Joerges (1996) och Røvik (1996) menar att det många gånger helt enkelt handlar om trender och mode, att organisationer gärna anammar populära idéer från andra organisationer, och att många av lagbundenheterna kring imitation och spridning från modevärlden också gäller i organisationsvärldens trender. Samtidigt underlättas och försnabbas översättningen av idéer av den teknologiska utvecklingen och de ökade möjligheterna för idéspridning som teknologin erbjuder (Czarniawska & Joerges 1996, 24).

Barbara Czarniawska (även känd som Barbara Czarniawska-Joerges) är en central forskare inom området och har skrivit mycket om förändring i organisationer samt om hur nya idéer färdas och översätts mellan organisationer. Czarniawska (2014, 115) menar att planerade förändringar ofta stöter på motstånd, och att förändringsidéer som föds någon annanstans än hos ledningen ofta är starkare:

People resist changes forced upon them, yes, but not those they initiate, even if the latter are not always desirable in the eyes of their leaders. Management is as likely to put a stop to new, strange ideas as their subordinates are to oppose a planned change. But, as famous french writer Victor Hugo once put it, nothing is stronger than an idea whose time has come.

Czarniawska och Joerges fäster sig vid ledningens roll i en organisations förändring. Ledningen kan ofta planera förändringar men enligt Czarniawska och Joerges (1996, 18) är verklig förändring sällan något som grundar sig i strukturella planer, utan de föds från idéer som färdas mellan organisationer och hjärnorna i dem – något som de kallar för resande idéer. Idéer färdas och sprids alltså globalt och landar i organisationer, där en del stannar och blir trender, och andra försvinner. Vissa trender förblir och institutionaliseras. Institutionaliseringen sker då en idé överförs till handling och bildar handlingsmönster som sedan legitimiseras (Czarniawska 2014, 26; 115-117).

Hur går det då till i praktiken då idéer flyttar och reser omkring? Enligt Czarniawska och Joerges (1996, 20) behöver idén först konkretiseras och materialiseras till ett objekt; en modell, en bild eller en text. Sedan styrs själva flyttningsrörelsen av människors nyfikenhet. Människan är i grunden nyfiken intresserad av nytt, och varje gång idén översätts från en organisation till en annan samlas mer energi för idén att förflytta sig vidare. Energin att resa vidare kommer från människor, de skapar mera energi i idén varje gång de översätter idén för eget eller annans bruk. Idéer fångas också lätt upp i de organisationer som konstant pejlar efter nya tankar och idéer för att utveckla och förbättra sin verksamhet. Det finns alltså en stor efterfrågan på nya idéer inom organisationsvärlden. Däremot är det sällan de idéer som chefer i organisationer upptäcker som materialiseras och förs vidare, menar Czarniawska och Joerges (1996, 24-28).

Vidare i översättningsprocessen behöver idén förvandlas till konkret objekt för att den ska kunna leda till handling. I organisationsvärlden görs detta ofta genom att skapa lingvistiska artefakter eller design som symboliserar idén. (Czarniawska & Joerges 1996, 32-33). Czarniawska och Joerges (1996, 35) betonar mode som fenomen och dess betydelse i idéernas förflyttning mellan organisationer. Trender och moden har en ofta en framträdande plats också i organisationsvärlden. Bland alla olika möjligheter och alternativ kan det ses som ett trygg väg att följa mode och göra på samma sätt som andra gör. Det finns också en hel bransch som har som uppgift att översätta idéer och ta fram och förmedla vidare modetrender i organisationer – närmare bestämt konsultbranschen. Czarniawska-Joerges (1990, 142) liknar konsulten vid en resande försäljare som kommer till organisationer och

öppnar sin portfölj full med idéer i form av objekt, färdiga att översättas till just den organisationens behov.

Översättningsprocessen är en del av isomorfism, som beskrevs i kapitel 3.2. Isomorfism är en generell, övergripande mekanism för organisationers likriktning. Översättningsprocessen beskriver på en mer detaljerad nivå hur det går till en idé, som till exempel agil organisationskultur, förflyttas mellan organisationer genom främst imiterande och normativ isomorfism. Vissa idéer institutionaliseras och avspeglas också i organisationers formella strukturer, medan andra idéer försvinner efter ett tag i likhet med modeflugor. Andra idéer kanske införs i en organisation och avspeglas i de formella strukturerna för att skapa legitimitet i omgivningens ögon, men har ingen egentlig plats i organisationens dagliga verksamhet.

3.4 Institutionellt entreprenörskap

Översättningsprocessen som beskrevs i det förra kapitlet är ett sätt att illustrera förändring i organisationer. I det här kapitlet beskrivs de aktörer som skapar eller inför förändring, så kallade institutionella entreprenörer.

Med institutionellt entreprenörskap avses aktörer som skapar nya meningssystem som binder samman funktioner i olika organisationer (Eriksson-Zetterquist 2009, 154-155). Maguire m.fl. (2004, 657) definierar institutionellt entreprenörskap som handlingar av aktörer som påverkar institutionella arrangemang och som har inflytande och resurser att skapa nya institutioner eller förändra existerande institutioner. Inom området anser en del forskare att enskilda aktörer som institutionella entreprenörer har stort och kanske rentav avgörande inflytande i att skapa och förändra institutioner. Andra forskare menar däremot att man inte bör fokusera alltför mycket på enskilda aktörer, utan betonar istället den kollektiva och inkrementella processens betydelse i institutionellt entreprenörskap (Hardy & Maguire 2008, 198).

Institutionellt entreprenörskap är, i likhet med resande idéer, mer sällan något som förknippas med en organisations ledning. Ledningen har formell makt, men den makten är

inbyggd i den existerande institutionen. Enligt Maguire (2007, 674) är aktörer med inbyggd makt sällan i en sådan position att de kan att visionera eller föreställa sig nya sätt att göra saker eftersom de och deras handlande och tillvaro i organisationen så kraftigt definieras och gynnas av rådande institutionella strukturer och praxis. Detta betyder ändå inte kategoriskt att ledare inte kan vara institutionella entreprenörer. Men de aktörer som mer sannolikt visionerar förändring befinner sig ofta i organisationens eller fältets periferi, och de gynnas inte lika mycket av rådande institutioner och har därför större intresse för förändring än vad ledare har (Leblebici m.fl. 1991, 358). Exempel på perifera institutionella entreprenörer är bland andra små amerikanska radiostationer som experimenterade med reklamsändningar vilket blev utbredd praxis inom landets hela medieindustri (Leblebici m.fl. 1991, 345), och små enskilda miljörelser som påverkat och institutionaliserat återvinningsmetoder i USA (Lounsbury m.fl. 2003, 96).

Vilka och hurdana är då de institutionella entreprenörerna? Hardy och Maguire (2008, 200) avgränsar dem till individer, organisationer, nätverk, föreningar och sociala rörelser. Beckert (1999, 786) beskriver institutionella entreprenörer som analytiska och sociala med förmåga att reflektera kring institutionaliserade praxis och visionera alternativa sätt att handla. Reflexivitet och autonomi är andra egenskaper eller förmågor som kan förknippas med institutionellt entreprenörskap (Mutch 2007; Leca & Nacchache 2006).

Förhållandena påverkar också den institutionella entreprenörens möjligheter att skapa förändring i de rådande institutionerna. De forskare som antar ett mer ekonomiskt perspektiv på institutioner menar att osäkerhet ofta är en stark faktor som kan gynna institutionellt entreprenörskap. Osäkerheten innebär ett problem, och strävan efter att lösa problemet ger möjlighet och utrymme för nya idéer och därmed också institutionellt entreprenörskap. Andra faktorer som kan gynna förhållanden för institutionellt entreprenörskap inom en organisation är spänning och konflikter (Hardy & Maguire 2008, 202-204). De kan fungera som katalysatorer som ger upphov till reflektion om rådande institutioner och driva en vilja att förändra dem (Seo & Creed 2002, 225).

Organisationens tillstånd i fältet anses också ha betydelse för institutionella entreprenörer och deras möjligheter att agera. Fligstein (1997, 398) ser på organisationer som befinner sig i

fält som är framväxande, redan mogna och stabila, eller i kris. Vissa typer av tillstånd anses ge mer möjligheter för institutionellt entreprenörskap; närmare bestämt de fält som kan betecknas som framväxande, med relativt få fastställda normer och institutioner och diffusare maktförhållanden (Hardy & Maguire 2008, 20; Maguire m.fl. 2004). Likaså kan ett kristillstånd gynna institutionellt entreprenörskap, med liknande katalysatoreffekt som konflikter. Fligstein (2001) skriver om hur EU-kommissionen agerade som institutionell entreprenör i en politisk kris på 1980-talet och genom den skapade programmet för den europeiska inre marknaden.

Många forskare menar att resurser är centrala för institutionella entreprenörers agerande, och DiMaggio (1988, 14) inkluderar till och med resurser i sin definition av institutionellt entreprenörskap:

...new institutions arise when organized actors with sufficient resources (institutionals entrepreneurs) see in them an opportunity to realize interests that they value highly.

Resurser kan vara materiella, sociala, politiska eller organisatoriska. Gemensamt är ändå att det hos de flesta institutionella entreprenörer finns en viss resursstyrka eller förmåga att mobilisera resurser (Hardy & Maguire 2008, 207). Det vanligast förekommande är materiella resurser, vilka institutionella entreprenörer inte nödvändigtvis själva kontrollerar direkt, utan istället mobiliserar för att använda i relation till andra aktörer. Dessa aktörer kan vara till exempel underleverantörer, allierade eller intressenter i eller utanför den egna organisationen (DiMaggio 1988). Eftersom institutionella entreprenörer sällan själva direkt kontrollerar de materiella resurserna innebär det ofta någon form av beroendeskap av de aktörer som styr resurserna, vilket i sin tur kan leda till att både förhandlingar och köpslående är vanligt förekommande i entreprenörskapet.

Det räcker inte med endast resurser för att förändra eller skapa nya institutioner – det behövs också förmåga att få andra att agera eller förändra sina handlingsmönster. De institutionella entreprenörerna skapar logiska grunder som de förmedlar till andra aktörer som skäl till varför de borde stöda de nya idéerna. Detta gör de bland annat genom att skapa delade

känslor som backar upp institutionell förändring (Hardy & Maguire 2008, 207). Andra sätt att få bredare stöd är att skapa legitimerande eller entreprenörsrelaterade berättelser eller narrativ kring de nya idéerna (Seo & Creed 2002; Colomy 1998). Institutionella entreprenörer försöker skapa tvivel kring det rådande tillstånd i organisationen och presentera förändringen som nödvändig och ändamålsenlig på ett sätt som berör de andra aktörerna (Rao, 1998).

Sammanfattningsvis kan institutionella entreprenörer beskrivas som resursstarka, sociala, analytiska, reflexiva och begåvade kommunikatörer. Det institutionella entreprenörskapet återfinns mer sällan i en organisations ledning, och oftare i organisationens eller fältets periferi. Institutionellt entreprenörskap kan förändra existerande institutioner eller skapa nya institutioner och genom det också förändra organisationskulturen.

4. Frågeställning

Syftet med avhandlingen är att undersöka hur idén om agilitet har införts på Yle. Jag studerar hur, när, av vem och varför den agila organisationskulturen har införts på Yle, samt det institutionella entreprenörskapets roll i processen. Jag undersöker vilken typ av mekanismer som gett upphov till införandet av agil organisationskultur på Yle. Utöver detta är syftet också att undersöka vad som avses med agil kultur inom Yle, hur personalen uppfattar agil kultur och ifall den uppfattas som formell eller informell.

Avhandlingens huvudsakliga forskningsfrågor är:

- Vad avses med agil kultur inom Yle?
- Hur har idén om agilitet införts på Yle?
- Varför har idén om agilitet införts på Yle?
- Vilka institutionella entreprenörer har påverkat införandet av agilitet på Yle?

Av de huvudsakliga forskningsfrågorna härleder jag följd- och delfrågor, som jag kallar för avhandlingens övriga forskningsfrågor:

- Vilken typ av isomorfa mekanismer har gett upphov till den agila idéns införande på Yle?
- Är det frågan om tvingande, imiterande eller normativ isomorfism?
- Är den agila kulturen en informell eller formell struktur?

Jag kommer att analysera respondenternas svar, mitt övriga material och avhandlingens resultat mot det institutionella teoretiska ramverket som presenterades i de föregående kapitlen. De nyinstitutionella teorierna om institutionell isomorfism och institutionellt entreprenörskap lämpar sig väl för frågeställningarna. Översättningssociologin, som också presenterades i ett tidigare kapitel, ger förhoppningsvis fler perspektiv på och möjliga förklaringar till hur agilitet som idé förflyttar sig i organisationsvärlden och hur den reproducerats och tolkats på Yle.

5. Metod och material

I följande kapitel presenterar jag min materialinsamlingsmetod och redogör för insamlingsprocessen, urvalet och hur jag bearbetade och analyserade materialet.

5.1 Intervju som metod

Avhandlingens forskningsansats är kvalitativ. Fokus för min undersökning är att förstå kulturella fenomen i en organisation och människors upplevelser av dessa (Marshall & Rossman 2011). Som datainsamlingsmetod använde jag mig därför av så kallad semistrukturerad eller halvstrukturerad intervju (Ahrne & Svensson 2015, 37) för att få fram åsikter och erfarenheter.

Den kvalitativa intervjun ska vara flexibel, skriver Repstad (1996, 64). Med det avses att intervjuaren inte håller sig slaviskt till sitt intervjuschema, utan accepterar att respondenten svarar på annat än det som frågades, att intervjuaren senare kan återkomma och naturligt styra tillbaka till frågan som hen vill ha svar på, att följa upp med nya frågor på intressanta

svar, och att klara av att ändra intervjuschemat under själva intervjun eller under datainsamlingsprocessen.

Jag använde mig av ett fastställt intervjuschema (Bilaga 1) som utökades med följdfrågor i den enskilda intervjusituationen. Mina frågor var både tolkande frågor om hur respondenterna uppfattar handlingar och företeelser, teoretiska frågor om hur respondenterna uppfattar orsaker till företeelser, samt beskrivande frågor relaterade till konkreta handlingar och skeenden (Kvale 1997). I intervjuerna gick vi först allmänt igenom organisationskulturen eller -kulturerna på Yle, varefter vi behandlade specifikt den agila kulturen, varifrån den härstammar och varför den kommit till Yle. Efter det behandlades eventuell likriktning med andra organisationer och eventuellt institutionellt entreprenörskap i organisationen. Jag använde mig inte av det begreppet konkret i intervjuerna, utan mina frågor var formulerade kring ”aktörer som påverkar organisationen och kulturen”.

I intervjuerna upplevde jag stor nytta av min journalistiska bakgrund och tränade förmåga att dels ”hålla i” hela intervjun under intervjuns gång, och dels att verkligen kunna få svar på de frågor som jag vill ska besvaras – antingen genom att ställa om frågan, ställa den på ett annorlunda sätt, eller ställa den från ett annat perspektiv. Jag fick också hjälp i detta av respondenterna, som ibland bad mig just ställa frågan på ett annat sätt, samt hade vana med intervjun som process och i att uttrycka sig i tal. Jag upplevde också att alla respondenter ansåg ämnet som intressant och viktigt, och gärna diskuterade och analyserade det i en forskningsintervju. Jag upplevde att datainsamlingen underlättades av att respondenterna kände till mig och mina förhandskunskaper om Yle och Yles organisationskultur.

5.2 Insamling av material

Avhandlingens ansats är kvalitativ och jag samlade in mitt material genom intervjuer som genomfördes i februari och mars 2020. Två intervjuer gjordes på respondenternas arbetsplats på Yle i Helsingfors, medan resten av intervjuerna av praktiska skäl genomfördes på distans via Google Meets. Med respondenternas samtycke spelade jag in intervjuerna både via ett upptagningsprogram på min bärbara dator och mobiltelefonens upptagningsapp, för att säkerställa åtminstone en lyckad upptagning av varje intervju. Alla intervjuer var omkring 60

minuter långa. Övrigt material som jag utnyttjat i undersökningen är verksamhetsberättelser, organisationskartor samt policydokument och artiklar om organisationskultur och de agila verktygen på Yle, den så kallade Yle Lean Culture Toolkit. Dessa dokument är uppräknade bland "Övriga källor" i litteraturförteckningen.

5.3 Urval

För att skapa urvalet för mitt projekt började jag med att välja sådana respondenter som jag trodde och visste hade viktig och relevant information om min frågeställning, i form av både kunskap, erfarenheter och åsikter (Repstad 1996, 67). Jag kände eller kände till de flesta av dem på förhand. En av respondenterna är en nyckelperson i den agila verksamheten på Yle, och fungerade samtidigt som så kallad dörröppnare som underlättade min tillgång till information (Johannessen & Tuft 2003, 90). Tillsammans med denna person spånade vi vidare kring ytterligare några respondenter. När jag börjat genomföra intervjuerna gav respondenterna också förslag på ytterligare respondenter, vilket ledde till delvis snöbollsurval (Ahrne & Svensson 2015, 41). Alla respondenter arbetar på Yle, med undantag av två som är anställda av konsultföretag som samarbetar med Yle kring programvaruutveckling och den agila kulturutvecklingen (se tabell 1). De var viktiga att inkludera i urvalet, eftersom de representerar organisationer i Yles organisationsfält som varit centrala i utvecklingen av den agila kulturen på Yle. Den agila kulturutvecklingen på Yle är alltså inte något som berör endast Yle, utan andra organisationer har varit och är tätt involverade i den. Samtidigt kan dessa respondenter också belysa Yles roll i organisationsfältet från ett perspektiv utanför Yle, vilket jag anser vara viktigt för undersökningen.

Jag valde sådana respondenter som jag trodde och visste hade reflekterat kring och analyserat frågor om organisationskultur redan en längre tid, för att få så insiktsfulla och djupgående svar som möjligt. Med en del av respondenterna har jag tidigare fört diskussioner om organisationskultur, vilket underlättade för intervjuerna då vi redan färdigt befann oss på en gemensam analytisk och reflekterande nivå. De flesta respondenter är chefer eller mellanchefer, och jag intervjuade också några personer som inte är i chefsposition för att få olika perspektiv på organisationskulturen.

Urvalet kan kritiseras för att endast inbegripa personer som själva arbetar agilt eller har en stark koppling till det agila tänkesättet på Yle, och därför kan tänkas ha en övervägande positiv syn på agil organisationskultur. Jag ser det som svårt att i en undersökning om den agila kulturens införande i en organisation inte intervjuar just dem som är mest insatta i dessa händelser och skeenden, och det är på basen av detta som urvalet gjorts. I min undersökning tar jag inte ställning för eller emot agilitet, utan syftet är att undersöka varför och hur fenomenet kommit till Yle. För att bäst uppnå syftet har jag valt de respondenter som har mest kunskap om och erfarenhet av ämnet. För att även få varierande perspektiv på den agila organisationskulturen har jag valt respondenter som arbetar på olika håll i organisationen, och i olika typer av uppgifter.

	Ålder	Kön	Position	Vid Yle	Utbildningsområde	Anställd vid Yle
Respondent 1	30-35	Kvinna	Projektledare (product owner)	11 år	Ekonomi, samhällsvetenskap	Ja
Respondent 2	45-50	Kvinna	Chef	6,5 år	Samhällsvetenskap, ekonomi	Ja
Respondent 3	45-50	Kvinna	Koordinator	16 år	Kommunikation, databehandling	Ja
Respondent 4	35-40	Man	Programvaru-utvecklare	1,5 år ³	Datavetenskap	Nej
Respondent 5	55-60	Kvinna	Chef	30 år	Humaniora, ekonomi	Ja
Respondent 6	40-45	Man	Konsult	7 år ⁴	Humaniora, informationsteknologi	Nej
Respondent 7	50-55	Man	Chef	26 år	Humaniora	Ja
Respondent 8	55-60	Man	Chef	32 år	Musikproduktion	Ja
Respondent 9	50-55	Man	Strateg	8 år	Samhällsvetenskap	Ja
Respondent 10	45-50	Kvinna	Chef	ca 20 år	Humaniora	Ja

Tabell 1: Undersökningens respondenter

³Anställd vid externt samarbetsföretag

⁴Anställd vid externt konsultföretag

Av de tio intervjuerna gjordes sex på finska och fyra på svenska. De finska intervjuцитaten (Bilaga 4) som följer som en del av analysen i kapitel sex har därför översatts till svenska. Vissa citat har redigerats för att öka läsbarheten och förståelsen, men tonen i citaten har bibehållits.

5.4 Bearbetning av material

För att analysera mitt intervjumaterial använder jag mig av kvalitativ innehållsanalys. Jag började analysprocessen parallellt med datainsamlingen (Johannessen & Tufte 2003, 107). Denna första del av analysen bestod närmast av att anteckna centrala intryck allteftersom de uppstod. Efter datainsamlingen tog jag mig an en systematisk analys, för att kunna skapa en förståelse för mitt material (Johannessen & Tufte 2003, 106).

I analysen bearbetade och analyserade jag mitt material med en trestegsmodell där de tre faserna utgörs av kodning, tematisering och summering (Hjerm & Lindgren 2010). Jag skrev ut intervjuerna och kategoriserade materialet genom kodning i sammanlagt 18 olika kategorier. Jag tog hjälp av Hjerm och Lindgren (2010) för att närma mig kodningen och kategoriseringen med ett antal enkla frågor som jag ställde mitt material:

- *Vad?* Vad handlar det hela om? Vilka fenomen och företeelser omnämns?
- *Vem?* Vilka personer eller aktörer är involverade? Vilka roller spelar de?
- *Hur?* Vilka aspekter av fenomenet nämns eller utelämnas?
- *Hur mycket? Hur starkt?* Aspekter på intensitet.
- *Varför?* Vilka anledningar och orsaker ges eller kan uttydas?
- *Med vilket syfte?* Vilka intentioner anges eller antyds?
- *På vilket sätt?* Medel, taktiker och strategier för att uppnå mål.

Efter kodningen ordnade jag kategorierna i övergripande teman (Bilaga 3). Dessa teman utgör en del av analysen och presenteras i kapitel 6. Det tredje steget i Hjerm och Lindgrens (2010) tredelade modell är summering, och summeringen utgörs i avhandlingen av analysen i kapitel 6 och resultatredovisningen i kapitel 7.

5.5 En kritisk diskussion om forskarens roll

Pål Repstad (1996) skriver om problem som kan uppstå då en forskare studerar sin egen organisation. Repstad beskriver främst dessa problem i samband med fältobservation, men mycket av det som behandlas är relevant också för forskningsupplägg med intervju som insamlingsmetod. Dessa problem kändes aktuella och relevanta för mig, och i det här kapitlet redogör jag för mina reflektioner kring dem.

Ett problem kan vara att forskaren tenderar att ge utrymme för egna bedömningar istället för att beskriva ämnet enbart utifrån respondenternas perspektiv (Repstad 1996, 27). Detta har jag strävat efter att hålla i tankarna hela tiden under processen, för att på det sättet minimera egna bedömningar. I vissa fall har jag ställt följdfrågor under intervjun för att försäkra mig om att jag uppfattat respondenternas perspektiv så väl som möjligt. Jag upplevde det som en fördel att jag inte själv har arbetat direkt med det som i undersökningen benämns agila Yle, och därför inte kände att jag forskade i något som jag själv varit involverad i. Jag har inte heller särskilt mycket förhandskunskap om eller insyn i till exempel webbutvecklingsarbete på Yle. Jag tar inte ställning för eller emot agilitet, utan är intresserad av att undersöka det ur ett sociologiskt perspektiv.

Ett annat problem som framkom var att några respondenter i sina svar sa ”som du vet”, ”som du säkert också hört” eller till och med ”det här vet du ju” istället för att utveckla och redogöra sina svar som de gjort om intervjuaren varit en obekant person. I dessa fall bad jag dem slutföra sina svar som om jag varit obekant och utan förhandskunskaper. Förhandskunskaper kan vara en fördel om de hjälper en att förstå (Repstad 1996, 28), och jag ser fördelar i mina förhandskunskaper just om Yles organisation.

Nielsen och Repstad (1993, citerad i Repstad, 1996) avråder helt och hållet från att åta sig forskningsuppdrag då det finns ett starkt beroendeförhållande till en miljö eller till personer i miljön. Min avhandling skrivs på uppdrag av Yle, och påbörjades ca. sex månader efter att jag avslutat mitt arbetsförhållande till Yle. Det existerar alltså inget konkret beroendeförhållande mellan mig och min tidigare arbetsgivare. Däremot har jag förbundit mig vid att med min avhandling producera insikter om respondenternas syn på agilitet som

en del av Yles verksamhet, en vetenskaplig kunskap om den agila kulturen på Yle, samt generellt att mina undersökningsresultat kommer till konkret nytta.

6. Analys

I följande kapitel analyserar jag intervjuerna som jag gjorde med respondenterna om organisationskultur på Yle, samt mitt övriga material i form av policy- och strategidokument och beskrivningar av agila arbetssätt och arbetsmetoder på Yles webbplats.

Analysen är inordnad under följande teman:

Yles organisationskultur och kulturutveckling

Agilitet (både agilitet generellt och agilitet på Yle)

Agilitet på Yle – dess ställning i organisationen

Yles överlevnad

Egna webbutvecklingen

Yle och omgivningen

Institutionellt entreprenörskap på Yle

De sex första ämnena framstod som huvudteman i min undersökning efter att jag kategoriserat mitt material som beskrivet i föregående kapitel. Under samma teman analyserar jag också det övriga materialet - det vill säga Yles strategi, Yle Lean Culture Toolkit samt övrigt material om ämnet på Yles webbplats. Det sista temat, institutionellt entreprenörskap, är mitt eget tema. Det framstod också som viktigt under processens gång, men temat uppstod inte ur respondenternas svar utan var på förhand bestämt av mig.

6.1 Yles organisationskultur och kulturutveckling

Yle beskriver officiellt sin organisationskultur genom begreppet *”Hörnstenar för arbetskultur”*. Hörnstenarna är mod, kreativitet, samverkan, respekt och betydelsefullt arbete (Svenska Yle 2019). Yle förnyar sin strategi med några års mellanrum. Den senaste strategin är från år 2020 och gäller enligt bolaget för *”de kommande åren”* (Svenska Yle 2020) I

strategin betonas *syfte* och *värderingar*, och Yle vill enligt strategin vara en lockande arbetsplats. Yles syfte är enligt strategin att ”öka förståelsen för varandra och omvärlden och stärka samhället och kulturen i Finland”. Yles värderingar formuleras enligt följande: ”Vi är pålitliga och ansvarstagande – vi utför vårt uppdrag oberoende. Vi inspirerar till kreativitet – vi ger modigt utrymme för nya idéer” (Svenska Yle 2020).

Digitalisering och teknologisk förändring påverkar kraftigt personalens kompetensutveckling på Yle, och genom det alltså också organisationskulturen. År 2017 nämnde man nätverksarbete, gemensamt lärande, och utveckling av verksamheten genom experimentering som centrala delar i kompetensutvecklingen. Samma år deltog hundratals Yle-anställda i utbildning och evenemang inom agil kultur (Förvaltningsrådets berättelse om Rundradions verksamhet till riksdagen 2017, 71).

De flesta respondenterna anser att det inte finns en enda organisationskultur på Yle. De olika kulturerna kan skilja sig från varandra väldigt mycket. En av respondenterna anser till och med att skillnaderna mellan de olika avdelningarna ibland kan vara större än skillnader mellan olika organisationer i samma bransch.

[O]m man jämför olika enheter att hurdan är YleX jämfört med Nyheter & Aktualiteter och deras någon viss lokalredaktion, jämfört sen med något Arenan-utvecklingsteam eller jämfört med mellanchefsnivån på Utgivningen [...] att om man tänker på organisationskulturer så kan man på sätt och vis till och med inom en firma hitta större skillnader än vad man kan tänka sig inom flera små firmor i samma bransch. (Respondent [6], finskt ursprungscitat [1])⁵

På Yle nog som helhet finns det säkert...Nå int säkert lika många arbetskulturer som det finns redaktioner, men nog åtminstone baserat på det jag har sett genom att ha jobbat nu i elva år snart på Yle på olika ställen, så har nog de flesta ställen sku jag säga haft ett helt eget sätt att jobba. (Respondent 1)

⁵ Se bilaga 4 för finska ursprungscitat

De flesta respondenter nämner ändå ett gemensamt kännetecknande drag för organisationskulturen: att den är starkt värdebaserad och uppdragsfokuserad, det vill säga med fokus på public service-uppdraget. Den etiska värdegrunden är gemensam för de flesta som jobbar på Yle.

Och det kan vi också säga om Yles kultur att det som ju är ganska tydligt ändå är den här public service-andan [...]. Att det finns överraskande få som går runt bara och liksom att varför sätter vi inte alla pengar på att bara helt enkelt nå folk. Alla förstår att vi måste göra barnprogram. Alla förstår. (Respondent 9)

Respondenterna pratar om etik, en kultur som drivs av ett syfte, arbetets djupare betydelse och en engagerad och rentav passionerad inställning till arbetet. Arbetet upplevs som meningsfullt, och det kännetecknas av långa arbetsförhållanden. Många anställda kommer aldrig ens på tanken att de skulle kunna arbeta någon annanstans än på Yle, berättar respondent 2.

På Yle finns det en hel del hierarkier, men det finns samtidigt på andra håll i organisationen grupper och team som är självstyrande och autonoma. Det finns en övergripande organisationsmodell och formell hierarki inom den (se figur 1 på sid. 6), men samtidigt finns så många team som är organiserade på varierande sätt att hela organisationen ändå kan sägas vara en hybrid där formell organisationshierarki blandas med mer autonomt arbete i nätverk. Indelningen i å ena sidan hierarkisk kultur och å andra sidan mer autonom kultur verkar delvis vara knuten till verksamhetens natur. Förenklat uttryckt fungerar en stor del av verksamheten inom tv och radio enligt traditionella organisatoriska modeller där arbetet ofta är schemalagt, medan den del av verksamheten som utvecklar webbtjänster till stor del fungerar med mer autonoma och självstyrande arbetssätt.

Nätverksarbete i interna nätverk lyfts också av flera respondenter upp som ett kännetecknande drag för organisationskulturen på Yle, och antalet nätverk samt deras

betydelse i kulturen ökar. Även externa nätverk nämns som en viktig del av Yles organisationskultur.

Jo, nätverken har en stor roll, och jag tror överhuvudtaget att nätverk är en ny organiseringsmodell och vi måste tänka på nätverk bredare än inom den egna organisationen. Nätverk sträcker sig också utanför huset, och i dem kan man utveckla saker, utveckla gemensamt. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [2])

[...] hur länge det tar att lära sig de här strukturerna eller att förstå de här nätverken att vem är vem, vem sitter på vilken kunskap, vem har makt över vilka saker, det här är väldigt informellt. Det här står ingenstans, det finns inte nedtecknat någonstans för det är något man måste bara också lära sig hur den här organisationen funkar, för den är så på nåt sätt just nätverksbaserad att det finns ingen klar hierarki. (Respondent 1)

Denna respondents svar tyder på att vissa typer av arbetsuppgifter till rätt stor del utförs i informella nätverk, och att det därför krävs att arbetstagarna kan navigera nätverken utan att det egentligen finns etablerade modeller för den typen av arbete.

En av respondenterna poängterar att den digitala transformationen ställer nya krav också på ledarskap.

[...] organisationsgränserna suddas ut och självledarskap blir allt viktigare. Och då utmanas också det traditionella ledarskapet, de gamla inlärdas ledarskapsmodellerna fungerar inte längre, för arbetet förändras, arbetssätten förändras, prioriteringarna och målsättningarna kanske förändras, och det hänger i sista hand ihop med att hela världen förändras, omgivningen förändras kraftigt, och teknologierna förändras [...]
(Respondent [3], finskt ursprungscitat [3])

6.2 Agil kultur

Yle använder begreppet agilitet som en bred benämning för en organisationskultur som uppmuntrar till att experimentera och pröva nya metoder i det dagliga arbetet (Kangas 2018). En av respondenterna i min undersökning sammanfattar den agila kulturen som en ”kundorienterad, experimentell utvecklingskultur”. Förutom kulturella begrepp innebär agil kultur på Yle också konkreta verktyg som till exempel så kallade kanban-tavlor där arbetsflödet visualiseras konkret. Kanban-tavlorna är öppna och synliga för alla, vilket innebär att andra team och arbetstagare kan se vad just den tavlans ägare arbetar med för tillfället. Andra konkreta uttryck för agil kultur är titlar som till exempel product owner (PO), som motsvarar projektledare. En ytterligare central del av det agila arbetet på Yle är att organisera arbetsprocessen i deletapper, som går under det engelska namnet sprint.

Den agila verksamheten koordineras i en enhet som går under namnet agil accelerator (finska: ketterä kiihdyttämö) och leds av Mirette Kangas. Enheten, som organisatoriskt hör till HR-avdelningen, ansvarar bland annat för utbildning i agila arbetsmetoder för individer och team, för återkommande så kallade demo-tillfällen, för externa co-creation workshops och för ledarskapsutbildning (Yles verksamhetsberättelse 2019, 10). Enhetens verksamhet sker främst i nätverk, både internt och externt. Fram till år 2017 hade 560 anställda på Yle tagit del av utbildning i agila metoder, av dessa var kring 60 personer inom ledningen. 40 team inom Yle arbetade med agila metoder eller lean-metoder (Kangas 2017). Målsättningen för den agila enheten är ”att via en agil företagskultur säkerställa Yles konkurrenskraft i digitaliseringen” (Kangas 2018).

För att närma mig den agila kulturen på Yle bad jag respondenterna först beskriva vad agilitet är. Deras främsta intryck var inte några konkreta arbetsmetoder, utan ord som *kundorienterad*, *testkultur*, *kontinuerligt lärande*, *kontinuerlig utveckling*, *autonomi*, *gemensamma målsättningar*, *gemensam syn*, *transparens*, *samarbete* och *kommunikation*. Huvudtanken i agilitet beskrevs som en förmåga att snabbt ändra eller avbryta projekt ifall förutsättningarna förändras under projektets gång.

[D]et är väl det där klassiska exemplet att nu ska vi bygga en rymdraket, men sen märker vi om tre år när vi har byggt den där rymdraketen att den inte alls behövs, utan att vi egentligen borde ha byggt en helikopter. Och det är väl kanske just lite det som vi försöker göra, att vi tar saker i mindre bitar, så att vi också lättare ska kunna anpassa oss till förändrade förutsättningar om det är så att dom dyker upp, eller att någonting förändras på vägen. (Respondent 1)

Respondenterna förhåller sig på det stora hela neutralt till agilitet som organisationskultur. Alla respondenter anser att det är ett välfungerande sätt att organisera arbetet i digital utveckling, och att det därför är bra att de agila metoderna och det agila tänkesättet finns på Yle. Vissa respondenter ser agilitet som en samling metoder och arbetssätt som fungerar bra i utveckling av digitala tjänster, och som kan komma att bytas ut eller utvecklas till andra metoder i framtiden. Några respondenter ser agilitet som en mer övergripande organisationskultur med element som lämpar sig för alla typer av arbetsuppgifter och processer, och tror att de flesta på Yle kommer att jobba enligt de sätten i framtiden.

Tolkningen varierar alltså något bland respondenterna, men det går inte att se några samband mellan tolkningarna och egenskaper som till exempel hur länge respondenten varit anställd på Yle, ställning i organisationen, eller ifall respondenten är anställd av Yle eller annan organisation. Alla respondenter är eniga i tolkningen av agil organisationskultur som ökad autonomi, ständig utveckling, kundfokus, ökad öppenhet och kommunikation, ökat samarbete och nätverksarbete. Dessa begrepp betecknar jag som exempel på uttalade värderingar och övertygelser i Scheins (2017, 19) tre nivåer av organisationskultur, och den nivån förekom mest i respondenternas svar. Alla respondenter ser den teknologiska förändringen som en ödesfråga för Yle, vilket jag tolkar som ett grundläggande underliggande antagande (Schein 2017, 21). I den tredje nivån av organisationskultur, synliga artefakter (Schein 2017, 17), var teknologi och digitala produkter och tjänster mest framträdande i respondenternas svar.

Alla respondenter är överens om att det förekommer agil kultur på Yle, och samtliga anser också att Yle som helhet inte är en agil organisation.

Nog kan man bra säga att en del av verksamheten är jätteagil och en ganska stor del är inte överhuvudtaget agil. (Respondent 9)

En central del av agila Yle är Yle Lean Culture Toolkit, en samling metoder och praktiska verktyg som den agila enheten samlat ihop, utvecklat och tillämpat. Metoderna erbjuds internt och extern för dem som är intresserade av att använda dem. Materialet är sammanställt av Yles agila enhet och samarbetspartners från externa konsultföretag (Svenska Yle 2018). I materialet finns bland annat följande metoder och verktyg:

Demo (agilt verktyg). Regelbundet återkommande möte där deltagarna visar för sina referensgrupper vad de gjort i arbetet, får feedback och utvecklar samarbete. Demo kan ordnas för hela organisationen eller inom enskilda team.

Feedbackloop (agilt verktyg). Att sätta i system feedback och tillsammans inom teamet definiera hur man mäter utfallet av det man gjort i arbetet, diskutera vad man lärt sig och vilka ändringar man kommer att göra. Detta upprepas återkommande.

Kanban och visuell styrning (lean-verktyg). En metod för att visualisera arbetet och arbetsprocessen som ger hela teamet en överblick över arbetet och eventuella flaskhalsar eller bromsar. Arbetet och arbetsuppgifterna visualiseras ofta med post-it-lappar på en vägg eller tavla.

Rotfelsanalys (lean-verktyg). En problemlösningsmetod för att kunna identifiera grundproblemet istället för att åtgärda symptom orsakade av problemet. Detta görs med hjälp av ett speciellt diagram som hjälper att synliggöra orsak och verkan.

Kulturkartläggning. Ett sätt att reflektera över och synliggöra organisationskulturen på teamnivå. Genom workshop försöker man skapa en konkretare bild av kulturen och beskriva den genom tänkande, strukturer, handlingssätt och resultat.

Delegeringstavla. Ett sätt att tydliggöra befogenhets- och ansvarsområden samt beslutsprocesser. Detta visualiseras på en delegeringstavla uppdelad i delområden där alla kan se vilka som fattar beslut och vilka deras ansvarsområden är.

6.3 Agilitet på Yle – dess ställning i organisationen

De agila metoderna och arbetssätten kom för första gången in på Yle omkring år 2010. En av nyckelpersonerna i agila Yle jobbade då med individer som på olika sätt arbetade med att utveckla digitala tjänster.

Den var ganska brokig, den där gruppen som ursprungligen var med och utvecklade saker och ting, att om man tittar på yrken så fanns där konceptdesigners, AD:n, projektledare. Men den gemensamma nämnaren för dem var att de utvecklade digitala tjänster. Så det här startade ur digital utveckling, och utvecklades sedan vidare i ett sådant här mångsysslarteam. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [4])

Några respondenter identifierar introduktionen av agil kultur specifikt med yrkesgruppen kodare, det vill säga programmerare.

Jag tror det har kommit [...] via dom här personerna som jobbar med kodande och webbutveckling. I den världen så finns den här kulturen, att jag tror det har kommit in den vägen när vi har börjat ta in den typen av arbetsroller och den typen av gäng som har jobbat i andra företag tidigare. (Respondent 8)

Respondenterna identifierar också webbutvecklare och konsulter bland de yrkesgrupper som infört agilitet på Yle. Parallellt med den teknologiska utvecklingen, och de nya arbetssätt som man ansett att utvecklingen krävt, har man på Yle både rekryterat ny personal med den typen av kompetens samt utbildat personer inom den existerande personalen i agila metoder och arbetssätt. Rekryteringen av personer i den typens roller ökade och i takt med det stärktes de externa influenserna.

Jag tror inte man har infört agil bara för att det är agilt, eller att det bara råkat komma sådana människor hit. Utan människorna har anställts för att vi vill ha en viss typs förändring här. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [5])

Nyckelpersonen, som idag ansvarar för den agila verksamheten på Yle, berättar att starten för den agila kulturen på Yle förknippas med en stark personlig vision för hen själv.

[...] Jag började för över 10 år sedan på allvar studera vad det här var frågan om, och ganska snabbt fick jag en vision om att det här berör hela företaget. Och jag har berättat om det efteråt offentligt och i olika forum att jag fick en mycket stark personligt vision att Yle måste utvecklas i den här riktningen, inte bara vissa team eller utvecklingsavdelningarna, utan det här berör alla. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [6])

Respondenterna beskriver att den agila kulturen till en början var en gräsrots- eller underjordisk rörelse i organisationen, och alltså högst informell.

Det har helt på riktigt varit en sån här undergroundrörelse här, vilket är på sätt och vis rätt coolt att man faktiskt kan göra saker utan tillstånd i det här bolaget. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [7])

En respondent beskriver att den agila verksamheten pågick i ”nakkisuoja”. Med det avses en position där man kan undvika ”knackkorvar”, det vill säga vissa typers (oönskade) uppgifter eller jobb. Jag tolkar detta som att det agila nätverket fick jobba med sitt relativt ostört. Detta stöds av att agilitet aldrig introducerades som ett bolagsprojekt eller HR-projekt, utan tanken har varit att erbjuda verktyg och metoder för dem som är intresserade och att det agila nätverket på det sättet växer organiskt. Flera respondenter betonar att agiliteten har baserat sig på frivilligt deltagande och många gånger arbetstagarnas egna utvecklingsinitiativ. Samtidigt uttrycker sig några respondenter på ett sätt som tyder på att agilitet blivit institutionaliserat på Yle och att det i vissa arbetsuppgifter är svårt att inte arbeta agilt.

Man kan säga att det inte går att jobba med digital utveckling på Yle om man inte jobbar på sätt och vis med agila metoder. Det är helt mainstream. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [8])

Utan agil kultur? [...] jag tror nog int att man sku klara sig utan, det skulle inte vara så avancerat, speciellt dom där servicarna som Arenan gör. Det där brandet som Yle har just nu, så det är nog starkt på grund av att man har agil kultur, agilt tänkande. Man får ganska snabbt gjort olika saker, fixat problem, det är nog definitivt nånting som behövs och krävs för att får Yles digitala servicar att fungera. (Respondent 4)

På frågan om den agila kulturen på Yle är formell eller informell svarade respondenterna avvikande. En del respondenter sa att de inte visste ifall det är frågan om informell eller formell kultur, andra menade att det är både och, medan det enligt vissa förut varit informellt men idag är helt och hållet formaliserat.

Alltså...den finns, men den är inte informell, det är inget som inte ledningen skulle veta om, något hemligt, eller bara för vissa. Det erbjuds, och det är starkt en del av jobbet eller en attityd till jobbet för vissa.... Nu är det lite i en mellanform, och vi väntar och ser. (Respondent [5], finskt ursprungscitat [9])

Men sen att hur man i de här strukturerna fungerar i verkliga livet, löser problem, utvecklar – så där har det agila kraftigt trappats upp och det är på sätt och vis informellt men samtidigt mycket formellt också, för till exempel i vår utgivningsledning så har vi kommit överens om vilka metoder vi använder. Att det är ju inte informellt heller. Men ser man på bolagets administration och styrningsmodell så syns det inte ännu där. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [10])

Den agila kulturen har varit kontroversiell på Yle. En respondent säger att den tidigare till och med direkt ogillats av ledningen.

Vi hade en chef för en enhet som såg rött då man talade om agil, hen ville att hens organisation hålls långt borta från allt det här. Det bara inte kändes bra för hen, av nån anledning. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [11])

Samtidigt har det funnits vissa personer i ledningen som stött den agila kulturutvecklingen.

[...] visst har det funnits någon sponsor för det där i ledningen, det är klart. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [12])

[...] jag har inte haft en sådan ställning i organisationen att jag skulle ha kunnat säga ur ett traditionellt maktperspektiv att nu har vi ett sådant här program. Utan det här har byggts på ett annat sätt, och klart har det funnits betydande milstolpar då vi fått med intressenter som har velat stöda det här - och också finansiera det så jag har fått många olika utvecklingsmöjligheter [...] (Respondent [10], finskt ursprungscitat [13])

Det har alltså funnits motstånd till och med på ledningsnivå mot den agila verksamheten, men samtidigt på samma nivå sponsorer eller till och med beskydd, för att skydda verksamheten från ”knackkorvar” och låta den spridas i organisationen. Numera är den agila kulturen, om inte fullt formaliserad, så åtminstone mycket etablerad. Den agila enheten är inordnad under HR i organisationsstrukturen. Begreppet ”agil” nämns inte i Yles strategi (svenska.yle.fi).

Nog är det officiellt nuförtiden. Men det finns olika former. Det har också funnits en tid då det varit mycket inofficiellt. Det är lite så att vi har en linje och en process, men sen görs saker ändå på ett annat sätt. Så agil var nog länge så. Men idag är det nog officiellt, det har en officiell ställning, till och med hos vd. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [14])

Helhetsbilden som respondenternas svar ger av den agila utvecklingen på Yle är att den inte drivits av ledningen, utan av de anställda. Den har inte haft en formell eller officiell ställning i organisationen till en början, men numera finns det en officiell enhet som koordinerar allt det agila på Yle och ansvarar för utbildningar i agila metoder. Yle är inte uttalat eller officiellt en agil organisation. Här jämför flera respondenter med till exempel finansgruppen OP, där strävan efter en agil organisationskultur är genomgående och strategiskt uttalad (op.fi/op-gruppen). Yle är en delvis agil organisation, och i vissa enheter arbetar alla enligt agila metoder. På Yle har en och samma person drivit verksamheten ända sedan den agila idén infördes i början av 2010-talet. I organisationens ledning har det funnits personer som ogillat den agila verksamheten, men samtidigt har andra personer i ledningen stött den, både principiellt och resursmässigt.

6.4 Yles överlevnad

Då jag frågar om orsaken till varför den agila kulturen ursprungligen införts på Yle leder samtliga respondenters svar till samma sak: den digitala transformationen. Den digitala utvecklingen har förändrat medieteknologin, finländarnas medievanor och därmed hela mediefältet och Yles verksamhetsgrund. Flera respondenter börjar prata om Yles relevans för finländarna, och till och med om existensberättigande och överlevnad.

Men att varför det kommit så nog har det ju varit det här vårt stora behov av att förändras. Från broadcast till något annat, så att vi inte försvinner från världskartan. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [15])

Nog skulle jag säga att det i första hand handlar om Yles interna behov att anpassa sig till omvärlden, eftersom det också i slutändan handlar om vårt existensberättigande. Och att göra oss nödvändiga i finländarnas vardag. [F]ör att vi ska kunna vara det också i framtiden måste vi anpassa oss till det som händer i omvärlden. (Respondent 1)

För respondent 10 är de agila principerna, som till exempel kundvärde, det enda sättet att utveckla och utvecklas överhuvudtaget om Yle ska hållas konkurrenskraftigt. De andra respondenterna ser att det kan komma andra tänkesätt och system i framtiden, men att allt drivs av grundtanken att Yle måste vara relevant för att kunna existera.

I Yles strategi (Svenska Yle 2020) nämns specifikt förändring och hur Yle svarar på den teknologiska förändringen inom sitt fält. Yle säger att det är en nödvändig strategi att kunna förändras snabbt för att på det sättet kunna behålla sin relevans. Yle ser trycket på förnyelse också som en stor möjlighet, och ser som sin uppgift att vara föregångare i att både tillämpa ny teknologi – som till exempel artificiell intelligens – och att själv utveckla nya medieinnovationer. Samtidigt som Yle satsar allt mer på digital utgivning ska man också utveckla de traditionella kanalerna i tv och radio, eftersom den delen av publiken som tar till sig innehållet i dessa kanaler ska levereras tjänster på lika villkor. Man står med den ena foten långt ute i medieteknologins framkant, och med den andra foten stadigt kvar i traditionell broadcast. Arbetssätten inom dessa två olika typer av verksamheter skiljer sig från varandra.

6.5 Egna webbutvecklingen

De agila arbetssätten kommer ursprungligen från it-världen, där de utvecklats för en verksamhet vars omgivning och främst teknologiska förutsättningar förändras mycket snabbt. I och med att Yle under 2000-talet allt mer utvecklat sina digitala tjänster, har många på Yle ansett att den typens arbetssätt också lämpar sig bäst för liknande utvecklingsprocesser i ett traditionellt mediebolag.

Det kommer från den här kodarvärldens metodologi, eller hur kodarna har lärt sig att det är effektivt att jobba. Och sen har vi också anpassat oss på ett sätt till det, anpassat våra processer till det. (Respondent 1)

De traditionella systemen för produktion och finansiering av projekt ansågs vara för styva för den typen av webbutvecklingsarbete som krävde snabba förändringar och anpassningar till förändrade förhållanden.

[...] Man har i praktiken försökt hitta lösningar på identifierade problem. [...] Och de grundläggande problemen var för det första att man ännu använde sig av traditionell projektmodell då man startade upp Yle Arenan på den tiden. [...] Och då upptäckte man att den här typens nya, innovativa och ganska komplexa produkt som byggs i en traditionell public service-miljö inte kan utvecklas på det traditionella sättet, för slutresultatet kan inte definieras på förhand eftersom det ligger kanske ett år framåt i tiden. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [16])

Respondent 4 berättar att den stela processen för beslutsfattande och finansiering ledde till att människor i sin vardag var tvungna att vänta på processen för att kunna fortsätta sina jobb, vilket skapade missnöje och frustration.

En av respondenterna beskriver det som att Yles verksamhet har förändrats till den grad att vissa delar av organisationen alltmer börjat likna ett it-bolag.

[...]Yle har blivit liksom mer och mer...ja, ett it-bolag på ett sätt. Att vi sätter så mycket pengar på att utveckla kod. Vi gör det själv alltså, vi köper inte färdiga program, utan vi kodar själva. Jo, eller köper kod. Så den vägen har det ju kommit. Klart och tydligt, det är det här it-, teknologiramverket som är bakom det. (Respondent 9)

Det har funnits ett intresse att testa nya arbetssätt och hela tiden utveckla de sätt vi gör saker på till det bättre, eftersom världen hela tiden förändras – framför allt när man jobbar med internet så har det väl säkert därför funnits ett behov av att göra saker på ett annorlunda sätt helt enkelt för att kunna anpassa sig konstant till annorlunda förutsättningar. (Respondent 1)

6.6 Yle och omgivningen

I undersökningen kartlades respondenternas uppfattning om homogenisering mellan Yle och andra organisationer i organisationsfältet. Några av respondenterna hade inte uppfattat någon likriktning, medan de flesta respondenter tyckte att Yle och andra organisationer blir mer lika varandra. Till exempel är samma HR-frågor aktuella överallt i organisationsvärlden. Organisationer påverkas i samma riktning också genom rekryteringar, menar en respondent.

Om HR-människor vill avancera eller ha omväxling så byter vi organisation. Här kan en innehållsproducent byta jobb inom organisationen men inte kan ju en HR-människa plötsligt börja göra nyheter i Lahtis...Det är inte konstigt att saker flyttar och roterar omkring. Så säkert flyttar kodare på från ett hus till ett annat på samma sätt. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [17])

Homogeniseringen syns i vissa utspridda och vedertagna arbetssätt, metoder och processer, men de formas ändå unikt i varje organisation, tycker en respondent.

I utvecklingsarbetet finns det såklart många gemensamma metoder, funktioner och praxis för verksamheten vilket betyder att om man kommer utifrån hit och jobbar så glider man ganska lätt in här för man känner den allmänna arbetsmodellen. Men nog är vi en ganska unik aktör i den här omgivningen ändå, och det är alla andra också. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [18])

En annan respondent, som arbetar för ett konsultföretag, nämner exempel på homogenisering som låter mer som spridning av idéer mellan Yle och andra företag.

Visst görs det en viss benchmarking på många sätt, att man till exempel åker och kollar vad andra firmor gör och och vad är bra och vad är dåligt och så vidare. (Respondent [6], finskt ursprungscitat [19])

Samma respondent menar ändå att Yle inte springer efter trender särskilt mycket.

Å andra sidan så hör man ibland till exempel från högre ledningen att ”när de där lyckades med det på tre månader så ska vi nu inte också bara göra samma sak”. Men jag skulle säga att Yle har åtminstone relativt bra motståndskraft mot sådan där kopiering, och man överväger saker ur många synvinklar innan man far iväg att ”de där gjorde det där, så vi gör också samma grej”. (Respondent [6], finskt ursprungscitat [20])

Likriktningen syns också mer konkret, i arbetsverktygen.

Förut har man alltid tänkt att om vi till exempel tar i bruk något nytt system i bolaget måste det vara skraddarsytt för oss [...] och sen har man ändå konstaterat [...] att vi kan använda precis samma verktyg som alla andra. Ett exempel är introduktionen av våra samarbetsverktyg, att man fattade beslut att ta i bruk sådana verktyg som används mycket annanstans utan att särskilt skraddarsy dem för oss. (Respondent [3], finskt ursprungscitat [21])

Orsaken till att vissa arbetssätt spridits till många organisationer finns att hitta – igen – i den digitala transformationen. Eftersom så många it-företag redan så länge arbetat med agila metoder och processer, har det blivit svårt för företag med delvis samma verksamhetsområde att låta bli att använda sig av samma arbetsmodeller.

[...] så det här är ju liksom ganska globalt redan accepterat att agila sättet är det sättet som man gör it-servicar. Så då har de ju ändå implementerat det på Yle när allt ändå digitaliseras mer eller mindre, det är därför de har tagit in det. Ganska samma orsaker som andra organisationer att allt måste digitaliseras. (Respondent 4)

Visst påverkar Yle i Finland, det är ett faktum. Och speciellt i all den här utvecklingen av nytt som görs på Yle, jag menar inom

digitaliseringsområdet. Vi påverkar många branscher och den offentliga förvaltningen, många tar exempel av oss. Och det är mycket viktigt för vår image, så vi ses som äkta förnyare som är effektiva och förnyar oss. För det finns också annan sorts kritik. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [22])

Respondenten talar om effektivitetskrav från omgivningen, och kritiken mot Yle som en ineffektiv konsumerare av skattebetalarnas pengar. Yle arbetar kontinuerligt med att utveckla nya arbetssätt, både internt och tillsammans med företag från andra branscher och organisationsfält. Det kallas för co-creation, och identifieras av flera respondenter som medveten likriktning mellan organisationerna. Ett exempel på sådant samarbete och utbyte med andra organisationer är Yles utbildningskoncept för agil kultur och agilt ledarskap, som genomförts i samarbete med Finnair (Yle 2019).

[...] ifjol utvecklade vi agil kultur och lärande tillsammans med Finnair, och då uppstår utbyte av erfarenheter och insikter som påverkar åt båda hållen. Och det här är säkert en form som kommer att bli mer allmän här under vår agila resa för det är ett sätt att utvecklas. Vi skapar kontakter hela tiden, till OP, Elisa och så, att den här typens co-creation påverkar säkert ganska mycket. Benchmarking av bra praxis och erfarenheter i företag som är i samma skede som vi eller lite före oss. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [23])

Respondent 4, som är anställd vid ett externt samarbetsföretag, berättar att hen sett spridning av idéer mellan Yle och andra företag redan kring åren 2013-2014.

Före jag ens var på Yle eller på [företagsnamn] så ordnade Yle sådana här Meetups där de berättade om sina system, och speciellt om dev ops-systemen var jag någon gång och tittade på det. Så då såg jag ju helt praktiskt att de visade vad man har gjort på Yle, och de presenterar det så där, och när det är på ett avancerat stadium så då inverkar det ju på dem som lyssnar. (Respondent 4)

Andra organisationer som Yle samarbetar eller samarbetat med i liknande former är bland annat Skattestyrelsen, Kone, YIT och Fortum, berättar en annan respondent.

Också då vi diskuterar isomorfism kommer Yles överlevnad och existensberättigande upp som tema och bakgrundskraft i respondenternas svar.

Man kan säga att om det inom digital utveckling finns en rådande trend hur tjänster används, till exempel att man använder mobila enheter, att det är det allmänna sättet, så kan inte Yle bestämma att ”jo de andra gör så men inte vi”. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [24])

Nog handlar ju hela vår verksamhet just nu och våra målsättningar jättemycket om just det, att hur ska vi nå dem vi inte når idag, och också på nåt sätt...garantera vårt existensberättigande i framtiden, alltså att vi ska få skattepengar och få finnas till också i framtiden eftersom finländarna upplever att vi är så viktiga. [...] nog skulle jag säga att det är den absolut största saken som påverkar det vad vi gör. (Respondent 1)

Konsultföretag är en viktig del av Yles organisationsfält. Det råder det en viss ambivalens kring dem och deras roll i den agila kulturen på Yle. Dels har det agila Yle utvecklats organiskt, ursprungligen från medarbetarna, och inte som en följd av ledningens beslut. Man har inte köpt in ett stort agilt utbildningsprogram som en helhetstjänst från ett konsultföretag.

Vi höll konsulterna utanför, vi ville inte att ledningen blir ivrig för ledningens lösning på den tiden var att köpa ett utbildningsprogram från ett stort konsultföretag. Och vi lyckades med det, de var här, vi förhandlade, men vi köpte som tur inte något konsultprogram. (Respondent [5], finskt ursprungscitat [25])

Samtidigt är konsultföretagen viktiga samarbetspartners och delar i det agila Yle. Dels görs en del av själva verksamheten av inköpt arbetskraft från it-konsultföretag, och dels används agila konsulter i till exempel ledarskapsutbildning.

Visst snurrar här en ganska stor konsultarmé hos oss, som berättar för oss vad vi borde göra till nästa [...] Sådana som inte är våra samarbetspartners, alltså de som på riktigt gör en del av vårt jobb, som deltar i byggandet av vår produkt. Men sen har vi de här konsulterna som snurrar här. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [26])

[...] vi har köpt in arbetskraft från organisationer som är vinstdrivande organisationer, som är alltså helt från kodarfirmor. Så det är utomstående konsulter, som på det sättet inte är lika ska man säga lika insyltade i Yles kultur och Yles sätt att jobba, utan dom kommer med ett utomstående perspektiv och det är säkert därifrån tror jag som många processer har fått sin början. (Respondent 1)

Dessa it-konsultföretag har haft en avgörande roll också i starten då agilitet infördes på Yle.

[...] Av finska företag så guidade Reaktor-människorna⁶ mig och mitt team handgripligen och konkret. Det var där det startade, för drygt tio år sedan. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [27])

Agilitet har spridits från it-världen till andra typer av organisationer som en global trend i organisationsvärlden.

När man läser Helsingin Sanomat finns det varje dag någon grej där som har med agil att göra. Det har skapats en enorm business kring detta, alla ledningskonsulter idag är agila. Så det har samtidigt utvecklats till en enorm megatrend. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [28])

⁶ Reaktor är ett teknologiföretag som Yle köper konsulttjänster av.

En global organisationstrend alltså – men är det en övergående trend? Vissa respondenter tror att delar av den agila kulturen är övergående trender och att arbetssätten och metoderna igen kan komma att utvecklas till något nytt.

Jag tror vi kan använda agila element i alla arbeten, men det är en bra fråga - att är det här nu det? Att kommer det något annat ännu? Och man kanske därför på många håll inte vill tala om agil, alltså själva ordet, för det kan ännu bytas ut mot någon annan metod. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [29])

Jo, i konsultvärlden är det här en trend, men där finns trenderna ju, sen efter ett tag då efterfrågan sjunker så tar de något nytt, och det var en boost, och nu är det redan lite...service design är nästa grej på kommande. (Respondent [5], finskt ursprungscitat [30])

Yle kan beskrivas som en stark påverkare inom sitt organisationsfält, och bolaget har tagit en aktiv roll i att sprida agil organisationskultur vidare till andra organisationer. Personalen är mycket medveten om Yles speciella roll i organisationsfältet och samhället, och alla betonar att Yles existensberättigande är beroende av bolagets relevans för alla finländare. Samarbetspartners och konsultföretag har en viktig ställning på Yle, både de företag av vilka man köper konkret arbetskraft inom digital utveckling, och de företag som säljer mer specifika konsultprodukter. De anställda gör skillnad på agilitet som konsultprodukt och agilitet som egen organisationskultur. Inställningen till agilitet som konsulttrend är skeptisk eller till och med avvisande, medan den egna agila organisationskulturen beskrivs som en individuell version av agilitet som man anpassat och format till organisationen under en längre tid.

6.7 Institutionellt entreprenörskap på Yle

Samtliga respondenter identifierar flera aktörer inom Yle som påverkar organisationen och dess kultur. De flesta respondenter nämner vd, direktörer och andra i högsta ledningen som påverkare.

Jo, visst finns här flera olika som påverkar kulturen, så klart påverkar de med högst status mest, med början i högsta ledningen, med sitt beteende sänder de starka signaler för hur andra också agerar. Sedan påverkar HR-avdelningen, och säkert också strategiavdelningen. (Respondent [6], finskt ursprungscitat [31])

En del respondenter nämner skilt tidigare vd Mikael Jungner (2005-2010) som en betydande aktör och starten för Yle Arenan som en central process i hur organisationen och kulturen påverkats.

Men det har att göra med det här jättestora förändringsbehovet som tydligen Jungner upptäckte. Är det de facto en del av historien att vi då haft en ledare som har sett världens förändring och behovet, och på sätt och vis börjat styra åt det hållet? (Respondent [2], finskt ursprungscitat [32])

Det var fantastisk för bolaget att Jungner kom hit, för han rörde om, och vi hade tidigare haft en mycket EBU-aktig (European Broadcasting Union) hierarkisk ledning. Och Jungner rörde om och han kunde se vart media och teknologi var på väg, han är en visionär. (Respondent [5], finskt ursprungscitat [33])

Samtidigt har det inom Yle – främst bland medarbetare, och inte nödvändigtvis inom ledningen – funnits ett intresse för nya arbetssätt kring digital utveckling.

En programvaruutvecklare lade ett fysiskt papper på mitt bord, ett papper där agil verksamhet beskrevs. Hen sa att läs det där, så här vill vi jobba. Och vi förde kritiska diskussioner om hur de traditionella arbetssätten var fel, som hen beskrev det, och kritiserade mig, och jag tog det personligt och blev arg. Men sen tänkte jag att det här är ju en smart typ så jag

måste fördjupa mig i det som hen berättar för mig. (Respondent [10], finskt ursprungscitat [34])

Utöver ledare och chefer nämns flera enskilda aktörer på andra nivåer i organisationen som uppfyller beskrivningen av institutionella entreprenörer. Framför allt en person nämns av nästan samtliga respondenter som en nyckelperson och stark aktör i den agila kulturen och dess utveckling på Yle.

[Namn] är absolut den personen inom agil kultur som påverkar mycket, som egentligen ibland ensam har pushat och fört fram den här utvecklingen och metodiska utvecklingen och anpassat till olika förhållanden, skapat en sådan här accelerator-funktion där hen själv och tillsammans med partners och människor från olika enheter i bolaget, inklusive ledningsgruppen och styrelsen och andra, på sätt och vis coachar och begripliggör, klargör och hjälper anpassa olika metoder för olika Yle-aktörer ur deras egna utgångslägen. (Respondent [7], finskt ursprungscitat [35])

Det som [Namn] håller på med, att hen ordnar utbildningar och kurser där också såna som inte överhuvudtaget har jobbat med agila metoder får en ny insikt i varför det kan vara bra, eller får inspiration till vissa arbetssätt, eller det kan vara helt konkreta arbetsmetoder, så det är klart att det på lång sikt förändrar också redaktionernas sätt att jobba [...] (Respondent 1)

Flera respondenter nämner också nätverk skilt som en påverkande faktor på Yle.

Men en annan sak som helt klart påverkar är alla de otaliga nätverk, mängder av nätverk som finns i huset. [...] För att det har visat sig nog värdefullt, lite beroende på nätverket, att korspollinera gäng från olika håll i huset. För på det sättet sprids de här olika metoderna och sätten att jobba, och olika synvinklar. (Respondent 8)

Det finns tydliga nätverksnav, som har jobbat här länge, är socialt begåvade och känner miljoner människor här. Om man bongar en sådan människa så kan man bli delaktig i vad som helst. (Respondent [2], finskt ursprungscitat [36])

Även nyckelpersonens agerande och arbete sker främst i och genom nätverk, säger en respondent.

[Namn] har nog på ett ganska fint sätt hjälpt andra hela tiden. Så att jag ser hen mera som någon sorts agent, eller katalysator, att hen har ju nog inte samlat någon mängd gäng runt omkring hen själv, till exempel. Eller skapat någon sorts enhet, eller organisation som sedan skulle sprida, utan hen har nog på ett jättebra sätt skapat nätverk [...] (Respondent 9)

Det institutionella entreprenörskapet på Yle förekommer i både individer och grupper, närmare bestämt de grupper som arbetat med digital utveckling. Individerna finns på olika nivåer i organisationen, och några tidigare ledare och personer i den nuvarande ledningen anses vara institutionella entreprenörer. Nätverk och nätverksarbete är betydande former för institutionellt entreprenörskap på Yle.

7. Resultat

I följande kapitel går jag igenom mina resultat i relation till avhandlingens teoretiska ramverk som presenterades i kapitel 3. Jag diskuterar resultaten i förhållande till teorin om institutionell isomorfism och de olika typerna av isomorfa mekanismer, samt i förhållande till teorier om institutionellt entreprenörskap och översättning av idéer. Jag kommer att sammanfatta Yles agila organisationskultur genom Scheins (2017) tre kulturnivåer som presenterades i kapitel 2. Jag kommer att också svara på de forskningsfrågor som jag ställde i kapitel 4.

7.1 Tre nivåer av agil kultur på Yle

Artefakter. De synliga artefakterna för den agila kulturen på Yle är bland annat kanbantavlor, som många av teamen använder sig av i sin dagliga verksamhet. Fysiska arbetsmiljön är också en artefakt enligt Schein (2017, 17), och de öppna aktivitetsbaserade kontoren på Yle där arbetstagarna inte har fastslagna egna sittplatser kan också ses som en artefakt som symboliserar det agila. Teknologi, språk, jargong hör också till de synliga agila artefakterna på Yle och till dem hör begrepp som till exempel product owner, loop, daily, weekly och sprint. Dessa begrepp utgör nästan ett eget språk. Till de nedskrivna agila värderingarna kan räknas uttalanden och policyn på Yles webbsajt. Schein (2017, 17) betecknar också produkter som synliga artefakter. Av produkterna nämner respondenterna specifikt Yle Arenan, övriga produkter hänvisas till som ”digitala tjänster”. Även i Yles strategi (Svenska Yle 2020) är Yle Arenan den enda produkt som nämns skilt vid namn. Detta tyder på att Yle Arenan som produkt anses vara den viktigaste artefakten inom agil kultur på Yle.

Uttalade värderingar och övertygelser. Begrepp som kundorientering, experimentell kultur, utveckling, lärande, samarbete, nätverksarbete och frivillighet att använda de agila verktygen och kan ses som betecknande för den agila kulturen på Yle. Respondenterna betonar lärande och delgivning av information som viktiga delar av agila Yle. Man delar information om egna agila experiment eller nya arbetssätt och utvecklar dem tillsammans i nätverk både internt och externt. Principerna existerar i olika dokument och uttalanden på Yles webbplats (Svenska Yle 2020), men inte i direkt uttalat i strategin. Ideologier hör också till uttalade värderingar och övertygelser (Schein 2017, 18) och trots att den inte nämns i strategin är agilitet som ideologi en stark del av uttalade värderingar och övertygelser på Yle.

Grundläggande underliggande antaganden. Som underliggande antagande i agila Yle tolkar jag antagandet och övertygelsen om att Yles överlevnad och existensberättigande förutsätter förändring av Yle. Det tas för givet, uppfattas som självklart och ifrågasätts inte av de anställda. I min undersökning framträder det som ett centralt tema och grundorsak till de förändringar som Yle genomgått och genomgår.

7.2 Hur kom den agila kulturen till Yle?

Några av de huvudsakliga forskningsfrågorna för denna avhandling är följande: *Hur och varför har idén om agil införts på Yle?*

Av mitt resultat framgår att det agila tänkesättet och de agila metoderna spridit sig ursprungligen från it-branschen till Yle. Till en början har de införts på Yle av några enskilda individer som arbetade med digital utveckling för omkring 10 år sedan. Den grupp som använde sig av dessa metoder i sitt arbete växte, i takt med att Yles verksamhet till allt större del utgjordes av digital utveckling. Metoderna och det agila tänkesättet spreds internt, samtidigt som rekrytering också bidrog till att gruppen växte. Samarbete med konsultföretag med etablerade agila organisationskulturer är också en bidragande orsak till spridningen av agilitet på Yle. Resultatet visar också att man på Yle vidareutvecklat de agila metoderna inom den egna organisationen och fortsatt sprida dem till andra organisationer.

Två av avhandlingens övriga forskningsfrågor är följande: *Vilken typ av isomorfa mekanismer har gett upphov till den agila idéns införande på Yle? Är det frågan om tvingande, imiterande eller normativ isomorfism?*

Resultatet i min undersökning visar att den agila kulturen på Yle är ett exempel på institutionell isomorfism. Mina resultat tyder på att det finns både normativa och imiterande isomorfa mekanismer bakom den agila kulturens utveckling på Yle. Den normativa isomorfismen är tydlig. Idéer, metoder och arbetssätt förflyttas med personer som, förenklat uttryckt, arbetar med att utveckla innehåll och tekniska lösningar för webben. På Yle personifierades detta till en början kring dem som jobbade med att starta upp och utveckla digitala tjänster, huvudsakligen Yle Arenan, och har sedan spridits till alla andra som arbetar med digitala tjänster. I och med att den gruppen hela tiden har vuxit, har också den normativa isomorfismen ökat. Strategisk rekrytering av individer med en viss typs kompetens och erfarenhet har bidragit till den normativa isomorfismen. Det har uppstått grupper av liknande professionella inom webbutvecklingsområdet som kan arbeta inom sin nisch i nästan vilken organisation som helst (DiMaggio & Powell 1983, 152-153), och rekryteringen av dessa professionella till Yle har ökat.

Den imiterande isomorfismen finns också, men den är inte lika entydig som den normativa isomorfismen. Nästan samtliga respondenter identifierar någon form av likriktning, homogenisering eller isomorfism mellan Yle och andra organisationer. En respondent använder på ett träffande sätt begreppet ”smitta av sig” mellan organisationer för att beskriva imiterande isomorfism. Bara en eller två respondenter anser att Yle inte blir eller blivit mer likriktad med andra organisationer.

Orsaken till imiterande isomorfism är oftast osäkerhet (DiMaggio & Powell 1983, 151). Osäkerheten i Yles fall är det som samtliga respondenter beskriver på lite olika sätt: digital transformation, mediernas brytningsskede, en hela tiden snabbare utvecklingstakt inom teknologi, media och medievernor. Denna stora osäkerhet och förändring har man svarat på genom att anamma etablerade arbetssätt och metoder från en annan bransch, och i förlängningen också en organisationskultur som för tillfället verkar vara den bäst fungerande i utvecklingsarbete – det vill säga agilitet.

Den tredje typen av isomorfism, tvingande isomorfism, verkar inte vara en faktor i den agila kulturens existens på Yle. De flesta respondenter uppfattar visserligen den digitala transformationen som en tvingande omständighet till förändring, eftersom de talar om Yles överlevnad i det sammanhanget och att det inte för tillfället finns några andra eller bättre alternativ för Yle än att använda sig av agilitet i den typen av utvecklingsarbete. Men det finns inget lagstiftande eller på annat sätt tvingande krav för Yle att använda sig av just agila metoder eller processer, utan man kan fritt välja hur arbetet görs och vilka metoder som används. Därför kan det inte konstateras att agilitet på Yle skulle vara en följd av tvingande isomorfism.

I följande tabell har jag använt DiMaggios och Powells (1983, 154-156) hypotetiska prediktorer för institutionell isomorfism på organisationsnivå och fältnivå och kategoriserat dem enligt ifall de uppfylls eller inte uppfylls då det gäller agil kultur på Yle.

	<i>Prediktorer på organisationsnivå</i>	Uppfylls	Uppfylls inte	Oklart ifall uppfylls
A-1	Ju större beroendeskaper till annan organisation, desto mer likhet		x	
A-2	Ju större centralisering av resurser, desto större likhet till organisationen man är beroende av		x	
A-3	Ju större osäkerhet, desto mer imiterar organisationen framgångsrika organisationer	x		
A-4	Ju mer ambivalenta målsättningar, desto mer imitation av framgångsrika organisationer	x		
A-5	Ju mer fokus på akademisk utbildning hos chefer och HR, desto större sannolikhet för likriktning			x
	<i>Prediktorer på fältnivå</i>			
B-1	Ju större centralisering av resurser inom ett fält, desto högre grad av isomorfism		x	
B-2	Ju mer växelverkan mellan stat och fält, desto högre grad av isomorfism	x		
B-3	Ju färre organisationsmodeller inom fältet, desto snabbare isomorfism			x
B-4	Ju större teknologisk osäkerhet eller mer ambivalenta målsättningar, desto högre grad av isomorfism	x		
B-5	Ju mer professionalisering inom fältet, desto högre grad av isomorfism	x		

Tabell 2: Prediktorer för isomorfism på Yle

Yle är starkt beroende av det finländska samhället och har ett beroendeförhållande till den finländska statsmakten. Samhället och staten är dock inte organisationer, varmed det inte finns ett starkt beroendeskaper till en enda organisation och prediktorerna A-1 och A-2 därför inte kan sägas uppfyllas. Osäkerheten inom medieverksamhet är stor, den digitala transformationen som respondenterna starkt fokuserar på är till sin natur osäker och det präglar Yles hela verksamhet kraftigt. Enligt respondenterna är agilitet det hittills mest framgångsrika koncept man funnit för att handskas med en utveckling vars utgång är osäker och okänd. Prediktor A-3 uppfylls därför. Gemensamma målsättningar betonas starkt, men samtidigt vittnar respondenterna att målsättningar är utmanande att ställa upp i en

verksamhet och omgivning som är i ständig och mycket snabb förvandling. Därför kan målsättningarna sägas vara ambivalenta till sin natur och prediktor A-4 uppfylls.

Prediktorerna på fältnivå förutser isomorfism inom organisationsfältet, det vill säga alla de aktörer som påverkar organisationen i dess omgivning. För Yle är organisationsfältet brokigt, och resurserna är inte centraliserade. Prediktor B-1 uppfylls därför inte. Växelverkan mellan staten och Yles organisationsfält är mycket stark, eftersom fältet direkt omfattas av statliga regleringar och i vissa fall direkt statligt ägarskap. Prediktor B-2 uppfylls därför. Den teknologiska utvecklingens snabbhet skapar stor osäkerhet på fältnivå, och därför uppfylls prediktor B-4. Respondenterna vittnar om ökad professionalisering både bland webbutveckling och HR inom fältet, varmed prediktor B-5 också uppfylls. Prediktorerna A-5 och B-3 finns inte inom avhandlingens omfattning, och det är därför oklart ifall de uppfylls eller inte. Av DiMaggios och Powells (1983) hypotetiska prediktorer för institutionell isomorfism uppfylls sammanlagt fem då man betraktar Yle och den agila organisationskulturen i bolaget. Tre av prediktorerna uppfylls inte, och två prediktorer omfattas inte av avhandlingens ämne.

7.3 Formell eller informell struktur?

Ett annat syfte med avhandlingen är att undersöka vad som avses med agil kultur. Forskningsfrågan var: *Vad avses med agil kultur inom Yle?*

Med agil kultur avses inte ett utvecklingsprogram eller ett projekt (Kangas 2018). Mitt resultat visar att med agilitet på Yle avser medarbetarna specifika arbetsprocesser starkt förknippade med digital utveckling, autonomi och självbestämmande för individer i vissa typer av arbeten, systematiserad öppenhet och feedbackkultur i vissa typer av arbeten, en inbyggd kapacitet att kunna reagera på förändringar i digital utveckling, samt ökande nätverksarbete.

Samtidigt undersöker jag den agila kulturens ställning i organisationen, genom följande forskningsfråga: *Är den agila kulturen en informell eller formell struktur?*

Flera av respondenterna menar att agilitet har en så stark och dominerande ställning inom digital utveckling generellt att det skulle vara svårt eller till och med omöjligt att inte arbeta enligt agila arbetsmodeller i utvecklingsuppgifter på Yle. Detta kan tolkas som att agila metoder är institutionaliserade i vissa arbetsuppgifter och enheter på Yle. En del anser att de agila arbetssätten och tänkesätten är så oundvikliga att alla kommer att jobba enligt dem i framtiden, medan andra ser dem som en isolerad samling metoder som kan komma att bytas ut mot något annat i framtiden. Institutionalisering sker då en idé överförs till handling och bildar handlingsmönster som sedan legitimerats (Czarniawska 2014, 26; 115-117). På Yle har agilitet blivit handlingsmönster och därmed institutionaliserat. Agilitet har uppnått institutionell legitimitet i vissa delar av verksamheten på Yle.

Då man diskuterar agilitet generellt identifierar respondenterna det som en stark trend inom konsultbranschen, och en av dem talar till och med om en global megatrend. Några andra respondenter menar att den agila trenden inom konsultbranschen redan har avtagit.

På frågan om den agila kulturen är informell eller formell visar mitt resultat inte på ett entydigt svar. Agiliteten har börjat som en synnerligen informell struktur, och en del beskriver det som till och med en underjordisk- eller rebellrörelse i början. Idag anser en del att agiliteten är fullt formaliserad, vilket stöds av att den agila acceleratoren finns som en egen enhet i organisationsstrukturen på Yle. Enligt de flesta är agilitet en central och självklar del av strukturen och den dagliga verksamheten, men att de agila principerna inte uttalats av ledningen eller i officiella strategier och att agiliteten därför inte kan anses vara fullt formaliserad.

Agilitet fördes med olika betydelser, som delvis går in i varandra. Den ursprungliga betydelsen är agil programvaruutveckling inom datavetenskap. En annan betydelse är agil projektledning, som går in på området organisation och ledarskap (Gustavsson 2016). Andra betydelser som agilitet fördes med är organisationskultur och konsultprodukt.

7.4 Agilitet genom institutionellt entreprenörskap

Ett tredje syfte med avhandlingen är att undersöka det institutionella entreprenörskapet på Yle. Forskningsfrågan är: *Vilka institutionella entreprenörer har påverkat införandet av agilitet på Yle?*

Det står att se i resultatet att det förekommer institutionellt entreprenörskap, och att det funnits och finns flera institutionella entreprenörer på Yle. De är både individer och andra typers aktörer, främst nätverk och olika yrkesgrupper. Eriksson-Zetterquist (2009, 154-155) definierar institutionella entreprenörer som individer eller instanser som skapar nya meningssystem som binder samman funktioner i olika organisationer. Nyckelpersonen i den agila kulturutvecklingen på Yle har varit huvudaktör i skapandet av nya meningssystem i form av hela den agila begreppsapparaten och metodbanken (Yle Lean Culture Tool Kit 2018), samt bundit samman funktioner i olika organisationer i och med det agila nätverket både inom Yle och mellan Yle och andra organisationer. Institutionella entreprenörer kan vara individer, organisationer, nätverk och sociala rörelser (Hardy & Maguire 2008, 200). Det agila nätverket på Yle kan i sig också kategoriseras som en institutionell entreprenör, då nyckelpersonen och också andra respondenter betonar nätverkets roll som kulturpåverkare. Mitt resultat tyder på att nätverksarbete på Yle generellt har drag av institutionellt entreprenörskap.

En annan definition på institutionellt entreprenörskap är handlingar av aktörer som påverkar institutionella arrangemang, och som har inflytande och resurser att skapa nya institutioner eller förändra existerande institutioner (Maguire m.fl. 2004, 657). Också den typens institutionellt entreprenörskap finns på Yle. Som ovan beskrivs har agil kultur blivit institutionaliserat på Yle, och det kan beskrivas som en ny institution som skapats genom institutionellt entreprenörskap.

Som tidigare beskrivits i kapitel 3.4 är institutionellt entreprenörskap mer sällan förknippat med ledningen i en organisation. Även på Yle kännetecknas det institutionella entreprenörskapet i den agila kulturens utveckling av att det initierats av personalen, och inte av ledningen. Respondenterna talar om agilitet som gräsrotsrörelse och undergroundrörelse,

något som pågått och utvecklats om inte i smyg, så i varje fall lite under radarn. Samtidigt som detta är kännetecknande för institutionellt entreprenörskap är det inte heller kategoriskt så att ledare inte kan vara institutionella entreprenörer – vilket också är fallet på Yle, där några respondenter till exempel skilt nämner en tidigare vd som en aktör som påverkat och förändrat institutionella arrangemang.

Förhållandena på Yle kan anses ha varit delvis gynnsamma för institutionellt entreprenörskap i form av introduktionen av en ny organisationskultur. Osäkerhet kring den teknologiska och digitala utvecklingen har varit och är fortsättningsvis stor både på Yle och i Yles omgivning, och det fanns ett problem att lösa: de produktions- och resurseringssystem man använde för att bygga digitala tjänster fungerade inte längre då den teknologiska utvecklingen var så snabb att förutsättningarna förändrades konstant. Strävan efter att lösa det problemet gav utrymme för nya idéer och institutionellt entreprenörskap.

Ett utmärkande drag för institutionellt entreprenörskap är resursstyrka. Detta drag kan betecknas som en kompetens att mobilisera resurser, snarare än direkt kontroll över till exempel materiella resurser (DiMaggio 1988, 14; Hardy & Maguire 2008, 207). På Yle inkluderar nyckelpersonens institutionella entreprenörskap den sortens resursstyrka, även om nyckelpersonen själv inte alltid haft en egen konkret organisation eller öronmärkt budget för att utveckla den agila kulturen. Nyckelpersonen har varit tvungen att ta till kreativa lösningar och analyserar sin egen roll som förändringsaktör utan en traditionell maktposition som hade gjort det möjligt för hen att införa planerade reformer eller utvecklingsprogram. Respondenterna talar om sponsorer eller intressenter som stött det agila utvecklingsarbetet, både finansiellt och i övrigt agerande. Motståndet inom Yle mot agilitet är intressant – det institutionella entreprenörskapet kan ses ha varit sällsynt starkt då det lett till förändring trots motstånd från ledningen.

Helt klart är att det också skapats en logisk grund för varför den agila kulturen borde stödjas på Yle - det framställs mycket starkt av de flesta respondenterna som det för tillfället bästa, och eventuellt enda, sättet att arbeta med produkter och tjänster för vilka de teknologiska omständigheterna och förutsättningarna förändras mycket snabbt. Förändringen till agil

organisationskultur har presenterats och uppfattats som nödvändig och rentav som en oundviklig utveckling.

Avhandlingens tredje huvudsakliga forskningsfråga var: *Hur, varför och av vem har agilitet införts på Yle?*

I undersökningsresultaten står att se att agil kultur har införts på Yle genom institutionellt entreprenörskap, som ett svar på konstanta teknologiska förändringar i omgivningen. Det institutionella entreprenörskapet har bedrivits av både individer, team, yrkesgrupper, nätverk och genom nätverksarbete.

7.5 Översättning av den agila idén

Då man betraktar agilitet som en resande idé ur ett översättningssociologiskt perspektiv (Czarniawska & Joerges 1996, 18) kan man se flera överensstämmande drag med agilitet på Yle. Agila Yle var till en början inte grundat i några strukturella förändringsplaner eller ledningsinitiativ, utan färdades från individer och organisationer utanför Yle till individer på Yle. Idén konkretiserades till en beskrivning av agilitet på ett papper som en programvaruutvecklare visade upp för nyckelpersonen, som beskrivet i kapitel 6.2. Från dessa och några andra individer spreds agilitet sedan ytterligare i organisationen, till en början som en gräsrotsrörelse eller som organisk tillväxt, som en av respondenterna beskriver det. De agila idéerna kom ursprungligen inte från Yles chefer eller ledning, och även detta är betecknande för översättning av idéer mellan organisationer (Czarniawska & Joerges 1996, 28). Respondenterna betonar att man skapat en egen version av agilitet för Yle – det vill säga man har tolkat, reproducerat och översatt en idé för den egna organisationens behov. Från Yle har idén också rest vidare till andra organisationer i olika former. Ett exempel på detta är ett utbildningskoncept inom agil kultur och ledarskap, som Yle utvecklat och genomfört tillsammans med Finnair (Yle 2019). Övriga organisationer som Yle samarbetat med i liknanden former är Skattestyrelsen, Kone, Elisa, OP och organisationer inom statsförvaltningen. Idéerna sprids till och från Yle, och dessa och många andra organisationer i organisationsfältet. På Yle skapar man medvetet former och tillfällen för idéer att spridas och översättas.

7.6 Undersökning om Yles agila förändring – resultat och jämförelser

Min undersökning visar liknande resultat som en annan, samtidig studie om Yles förändring mot en agil organisationskultur (Pesonen 2020). Pesonens studie inom ämnet informationsnätverk visade att medarbetarna på Yle uppfattar agilitet som en samlingsterm för en ideologi eller filosofi med influenser från metodologier inom agil programvaruutveckling och lean, som man sedan anpassat för organisationens och de enskilda teamens egna behov.

Annat som förknippas med agil organisationskultur på Yle är förmåga att reagera på förändringar, autonomi, lärande, experimentering och testkultur, ständig utveckling och förbättring av arbetet, nätverksarbete vid sidan om den officiella organisationsstrukturen, kundperspektiv, gemensamma målsättningar, ökad öppenhet och kommunikation (Pesonen 2020, 29). Övriga observationer i undersökningen är också i linje med mina undersökningsresultat – bland annat hur det agila tänkesättet spridits på Yle nerifrån upp istället för uppifrån ner i organisationen, att spridningen stött på motstånd från ledningens håll, och att teknologisk utveckling är en stark påverkande faktor i spridningen av agil organisationskultur (Pesonen 2020).

Pesonens studie skiljer sig från denna studie i att perspektiven är olika. Pesonen undersöker hur förändringsarbetet konkret skett på Yle, och perspektivet hämtas från ledarskapsteorier om organisationsförändring med bland annat olika förändringsmodeller. Jag undersöker hur agil landat på Yle och spridit sig vidare därifrån, medan Pesonen undersöker vad som hänt på Yle under den agila förändringen. Det som förenar studierna är att båda är kvalitativa studier, och det finns en gemensam forskningsfråga om hur de anställda uppfattar agil organisationskultur på Yle.

8. Avslutande diskussion

Undersökningen lyfter fram det teknologiska, imiterande och normativa tryck som aktiverat adapteringen av agilitet på Yle. Undersökningen synliggör också betydelsen av institutionellt

entreprenörskap i processen. Syftet med denna avhandling var dels att undersöka vilken typ av isomorfa mekanismer som ligger bakom den agila organisationskulturens spridning till Yle, och dels att undersöka hurdan institutionellt entreprenörskap som förekommer på Yle.

De viktigaste slutsatserna av undersökningen är att agil organisationskultur på Yle är både imiterande och normativ isomorfism. Hela Yle är inte föremål för isomorfism, utan mest delar av verksamheten där man utvecklar digitala tjänster. Agil kultur har införts på Yle genom institutionellt entreprenörskap, som ett svar på konstanta teknologiska förändringar i omgivningen. De viktigaste institutionella entreprenörerna är nätverken samt personen som leder Yles agila enhet.

I diskussionen om Yles arbetskulturer framträder det hur olika kulturerna är i olika delar av verksamheten. I vissa delar har man arbetat agilt i flera år, och i andra delar arbetar man inte alls agilt. I de agila enheterna är individernas och teamens autonomi stark, och i andra enheter styrs arbetet genom hierarkiska strukturer. Det verkar finnas få beröringspunkter mellan de olika ytterligheterna. Samtidigt är den starka etiska värdegrunden i arbetet ett gemensamt drag för hela verksamheten. Public service genomsyrar organisationskulturerna. Yle Arenan som kulturell artefakt har en särställning bland Yles produkter, både bland dem som intervjuades för min undersökning och i bolagets officiella strategi. Yles relevans för finländarna och via den Yles existensberättigande förknippas med de grundläggande målen för verksamheten. Om Yle slutar vara relevant för finländarna slutar man vara relevant överhuvudtaget, och då förlorar man sitt existensberättigande. Därför är målsättningen att vara relevant för alla finländare. Den målsättningen uttalas också både i bolagets officiella strategi och av dem som intervjuades för min undersökning.

För att fortsätta vara relevant för alla finländare behöver Yle erbjuda innehåll i sådana former och på sådana plattformar som finländarna använder. En stor förändring från traditionell broadcastmedia till digitala plattformar och innehåll håller på att ske, och för att hänga med i den förändringen har man på Yle infört agila arbetsmetoder i utvecklingsarbetet. Det agila tänkesättet kommer ursprungligen från it-branschen, och eftersom Yles verksamhet till allt större del är digital utveckling har man bestämt sig för att använda metoder från den branschen. Metoderna och tänkesätten har införts på Yle genom normativ isomorfism med

vissa yrkesgrupper, och genom imiterande isomorfism då man imiterat arbetssätt från andra branscher och organisationer där det agila tänkesättet verkar ha fungerat bra. Sedan har den agila idén översatts till Yle och fortsatt att spridas från Yle till andra organisationer, och på Yle har man sett fördelar med det och medvetet skapat plattformar för idéspridning.

Några respondenter frågade mig ifall isomorfism är bra eller dåligt. Det ligger ingen värdering i ämnet, men genom att skapa medvetenhet om och identifiera isomorfa mekanismer i organisationen och dess omgivning skapas mera underlag för utveckling av organisationen. Man kan bli ännu bättre på att välja sådant som kan gynna den egna organisationens utveckling och välja bort sådant som ”alla gör bara för att alla andra gör det” – något som man på Yle enligt en av respondenterna redan är rätt bra på. Yle har på sätt och vis ”ägt” den imiterande isomorfismen och bestämt sig för att det är en positiv kraft, genom att medvetet skapa spridning och samarbete med andra organisationer kring agil organisationskultur.

Det institutionella entreprenörskapet framträdde under processens gång som en betydande faktor i min undersökning. Avhandlingen visar att det institutionella entreprenörskapet är starkt på Yle, både hos enskilda aktörer och i nätverk. Förändringen från mer traditionella metoder och processer i utvecklingsarbete till agila metoder och processer samt översättningen av agila verksamhetsmodeller till den egna organisationens behov är resultat av institutionellt entreprenörskap, som ibland fungerat i motvind utan uttalat stöd från ledningen. Det har till och med tidvis funnits ett motstånd från ledningens håll. Undersökningen visar att Yle är en gynnsam omgivning för institutionellt entreprenörskap, och gör klokt i att värna om en sådan omgivning.

Nätverk och nätverksarbete är centrala faktorer i den omgivningen, och personalen ser att nätverkens betydelse hela tiden ökar. Samtidigt verkar det finnas det en viss osäkerhet kring nätverksarbetet, eftersom det ofta är frågan om informella nätverk utan färdiga modeller för hur arbetet ska ske eller fastställd information om vad nätverken konkret gör och vilka som är med i dem. Det kan också vara utmanande för till exempel nya anställda att skapa en uppfattning om hur nätverken fungerar, just för att de ofta är informella.

En starkare formalisering och styrning eller kontroll av nätverken är ändå inte förenligt med det institutionella entreprenörskapet som existerar i Yles nätverk, utan det kunde tvärtom leda till att den gynnsamma omgivningen vissnar. Nätverkens entreprenörstyrka ligger i deras informella och organiska natur. Yles formella organisation, som visualiseras med bollarna i figuren på sidan 6, kommer att fortsätta existera och fungera. Ovanpå, inuti och genom bollarna sträcker sig en väv av nätverk, som är så invecklad och föränderlig att den knappast går att rita eller skriva ut. Det gör den ändå inte mindre verklig än den nedtecknade organisationsmodellen med bollarna, och därför borde den som begrepp ha en lika stark ställning i Yles organisationskultur som den officiella organisationskartan.

Min undersökning visar att det på Yle finns mycket kunskap om nätverk, och ett medvetande om att de inte kan styras och ledas på samma sätt som till exempel arbetsgrupper i traditionella och hierarkiska organisationer. Mina undersökningsresultat om institutionellt entreprenörskap i förhållande till nätverksarbete är relevanta för dem som arbetar med kompetensutveckling och utveckling av Yles organisation och organisationskultur, men även för andra organisationer där nätverksarbetet ökar. Informellt nätverksarbete gynnar en viss typ av individer med en viss kompetens. En av respondenterna i min undersökning berättade att vissa individer fungerar som nätverksnav i organisationen, och att en utvecklad nätverksförmåga kan ge fördelar i karriärutveckling. Det är möjligt att det är just där, i nätverken och i dessa nav, som det institutionella entreprenörskapet är som starkast på Yle. Institutionellt entreprenörskap är sammankopplat med vissa egenskaper, som beskrivet i kapitel 3.4. Finns det utrymme för institutionellt entreprenörskap också hos dem som inte är utpräglade nätverksmänniskor? Finns det andra plattformar än nätverk för institutionellt entreprenörskap?

Det råder en viss ambivalens kring den agila kulturens ställning på Yle. Agilitet uppfattas av mina respondenter både som informellt och formellt. I starten var den agila kulturen högst informell och det finns ett narrativ om den tidiga agila verksamheten som gräsrotsrörelse, underjordisk och till och med rebellisk. Det agila nätverket har grundat sig på organisk tillväxt och frivillighet. Frivillighet betonas, men samtidigt visar mitt resultat att agilitet är ställvis institutionaliserat på Yle. Idag är den agila verksamheten officiell och allt större, men

ändå inte fullt formaliserad även om den uppnått institutionell legitimitet i vissa delar av organisationen.

Det kunde vara nyttigt för Yle att föra en bredare diskussion om den agila verksamhetens ställning inom organisationen, eftersom det för tillfället råder en ambivalens kring det. Den agila verksamheten har uppnått institutionell legitimitet i vissa enheter, samtidigt som de anställda inte riktigt vet om den är formell eller informell. Att konstatera och uttala att vissa delar av Yle är etablerat och formellt agila kan skapa en tydligare bild av organisationen och organisationskulturen både internt och externt.

8.1 Vidare forskning

Inom detta område finns det utrymme för ytterligare forskning. Som konstaterat i kapitel 3 finns det ytterst lite sociologisk forskning om de kulturella aspekterna av agil metodik, vilket naturligt nog beror på att agilitet fram till nyligen varit ett etablerat begrepp främst inom teknologi. Allteftersom agilitet sprids till andra typer av organisationer finns det skäl att forska i det som ett organisationskulturellt begrepp. Spridningen av lean från Toyota till andra organisationer och branscher är, som beskrivet i kapitel 3, väl kartlagd och beskriven i akademisk litteratur. På liknande sätt vore det intressant att forska vidare i hur agilitet spridits från it-branschen till andra organisationer och branscher och vilka förändringar den agila organisationskulturen leder till i dessa organisationer.

Ur översättningssociologiskt perspektiv kunde ett forskningsämne vara att studera en viss isolerad agil idé eller metod, som till exempel användningen av kanban-tavlor, och återskapa hur den rest och översatts mellan organisationer. Yle kunde fungera som exempel på en mellanetapp där man snappat upp en idé och i sin tur fört den vidare till en annan organisation, eftersom min undersökning nu visat att översättningen av idéer på Yle är etablerad och medveten.

Ur Yles synvinkel vore vidare forskning i form av nätverksanalys nyttig, för att skapa mer kunskap om nätverkens funktioner och inverkan i organisationen.

Litteraturförteckning

Ahrne, Göran & Peter Svensson (2015) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber

Alvesson, Mats & Per O. Berg (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin: de Gruyter

Beckert, Jens (1999) "Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations". *Organization Studies* 20 (5): 777–799

Biddle, Robert & Andreas Meier, Martin Kropp, Craig Anslow (2018) "Myagile: sociological and cultural effects of agile on teams and their members" I Proceedings of the 11th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering. Association for Computing Machinery: 73–76.

Boxenbaum, Eva & Stefan Jonsson (2008) "Isomorphism, Diffusion and Decoupling." I Royston Greenwood & Christine Oliver, Roy Suddaby (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, 78-98.

Brunsson, Nils (1985) *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester: John Wiley & Sons

Cockburn, Alistair & Jim Highsmith (2001) "Agile software development, the people factor". *Computer* 34 (11): 131-133.

Colomy, Paul (1998) "Neofunctionalism and Neoinstitutionalism: Human Agency and Interest in Institutional Change". *Sociological Forum* 13 (2): 265–300.

Conboy, Kieran & Brian Fitzgerald (2004) "Toward a Conceptual Framework for Agile Methods: a Study of Agility in Different Disciplines". I Proc. ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research (WISER): 37–44.

Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press

Czarniawska, Barbara (2014) *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar

Czarniawska, Barbara & Bernward Joerges (1996) "Travels of Ideas". I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, 13-48.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1990) "Merchants of Meaning. Management Consulting in the Swedish Public Sector". I Turner, Barry A. (red.) *Organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter, 139-150.

D'Andre Matteo, Antonio & Luca Ianni, Adalberto Rangone, Francesco Paolone, Massimo Sargiacomo (2019) "Institutional pressures, isomorphic changes and key agents in the transfer of knowledge of Lean in Healthcare". *Business Process Management Journal* 25 (1): 163-184.

Deegan, Craig (2002) "The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3): 282-311.

Dima, Alina Mihaela & Maria Alexandra Maassen (2018) "From Waterfall to Agile software: Development models in the IT sector, 2006 to 2018. Impacts on company management". *Journal of International Studies* 11(2): 315-326

DiMaggio, Paul (1988) "Interest and agency in institutional theory". I Lynne G. Zucker (red.) *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture*. Cambridge: Ballinger, 3-21.

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review* 48 (2): 147-160.

Dowling, John & Jeffrey Pfeffer (1975) "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior". *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122-136.

Dybå, Tore & Torgeir Dingsøyr (2008) "Empirical studies of agile software development: A systematic review". *Information and Software Technology* 50 (9-10): Pages 833-859.

Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber

Fligstein, Neil (1997) "Social Skill and Institutional Theory". *American Behavioral Scientist*, 40(4): 397-405.

Fligstein, Neil (2001) "Institutional entrepreneurs and cultural frames - The case of the European Union's Single Market Program". *European Societies* 3(3): 261-287.

Fligstein, Neil & Iona Mara-Drita (1996) "How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union." *American Journal of Sociology* 102 (2): 1-33

Galaskiewicz, Joseph & Stanley Wasserman (1989) "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test". *Administrative Science Quarterly* 34(3): 454-479.

Gustavsson, Tomas (2016) *Agil projektledning*. Stockholm: Sanoma Utbildning

Hardy, Cynthia & Steve Maguire (2008) "Institutional entrepreneurship". I Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin (red) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage, 198-217.

Heilmann, Pia & Riitta Forsten-Astikainen, Susanna Kultalahti (2018) "Agile HRM practices of SMEs" *Journal of Small Business Management*. Tillgängligt på <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483> [Hämtat 9.11 2020].

Hjerm, Mikael & Simon Lindgren (2010) *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerup

Janssen, Marijn & Haiko van der Voort (2020) "Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic". *International Journal of Information Management*. Tillgängligt på <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180> [Hämtat 1.10 2020].

Johannessen, Asbjörn & Per Arne Tufte (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber

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

Laanti, Maarit & Jouni Similä, Pekka Abrahamsson (2013) "Definitions of Agile Software Development and Agility". I Fergal McCaffery, Rory O'Connor & Richard Messnarz (red) *Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2013. Communications in Computer and Information Science*. Berlin/Heidelberg: Springer

Leblebici, Huseyin, Gerald R. Salancik, Anne Copay, Tom King (1991) "Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U. S. radio broadcasting industry". *Administrative Science Quarterly* 36 (3): 333–363.

Leca, Bernard & Philippe Naccache (2006) "A Critical Realist Approach To Institutional Entrepreneurship". *Organization* 13(5): 627–651.

Lehtonen, Teijo & Seppo Tuomivaara, Ville Rantala, Marja Kärsälä, Tuomas Mäkilä, Tero Jokela, Kaisa Könölä, Matti Kaisti, Samuli Suomi, Minna Isomäki, Marko Ylitolva (2014) *Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja*. Åbo: Åbo Universitet, Arbetshälsoinstitutet, TEKES

Lounsbury, Michael & Marc Ventresca, Paul M. Hirsch (2003) "Social movements, field frames and industry emergence: a cultural–political perspective on US recycling". *Socio-Economic Review* 1 (1): 71–104.

Maguire, Steve (2007) "Institutional entrepreneurship". I Stuart Clegg, and James Russell Bailey (red) *International Encyclopedia of Organization Studies*. London: Sage, 674–678.

Maguire, Steve & Cynthia Hardy (2006) The emergence of new global institutions: A discursive perspective. *Organization Studies* 27(1): 7–29.

Maguire, Steve & Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence (2004) "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: Hiv/AIDS Treatment Advocacy in Canada". *Academy of Management Journal* 47 (5): 657–679.

Marshall, Catherine & Gretchen B. Rossman (2011) "When should a researcher choose a qualitative approach"? London: Sage. Tillgängligt på <https://methods.sagepub.com/video/when-should-a-researcher-choose-a-qualitative-approach> [Hämtat 17.9 2020]

Meyer, John W. & Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.

Miterev, Maxim & Mats Engwall, Anna Jerbrant (2017) "Mechanisms of Isomorphism in Project-Based Organizations". *Project Management Journal* 48(5): 9–24

Moe, Nils Brede, Torgeir Dingsøy & Tore Dybå (2008) "Understanding Self-Organizing Teams in Agile Software Development." *19th Australian Conference on Software Engineering (ASWEC 2008)*: 76-85.

Morgan, Gareth (1998) *Images of Organization. The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Mustapha, Mohamad Reeduan & Fauziah Abu Hasan, Mohd. Shaladdin Muda (2017) "Isomorphic Factors for the Adoption of Lean Six Sigma in Malaysia". *Journal of Engineering and Applied Sciences* 12(24): 7633-7639.

Mutch, Alistair (2007) "Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Exploration" *Organization Studies* 28(7): 1123–1140

Overby, Eric & Anandhi Bharadwaj, V. Sambamurthy (2006) "Enterprise agility and the enabling role of information technology". *European Journal of Information Systems* 15(2): 120-131.

Pesonen, Venla (2020) *Agile transformation in a large media company - perceptions and principles*. Diplomarbete för ingenjörsexamen. Aalto-universitetet, Högskolan för teknikvetenskaper, Esbo

Rao, Hayagreeva (1998) "Caveat Emptor: The Construction of Nonprofit Consumer Watchdog Organizations". *American Journal of Sociology* 103(4): 912-961.

Repstad, Pål (1999) *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Ruef, Martin & W. Richard Scott (1998) "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments". *Administrative Science Quarterly* 43(4): 877-904.

Røvik, Kjell-Arne (1996) "Deinstitutionalization and the Logic of Fashion" I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, 139-172.

Sahlin, Kerstin & Linda Wedlin (2008) "Circulating ideas: Imitation, translation and editing". I Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin (red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE, 218-241.

Schein, Edgar H. & Peter A. Schein (2016) *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons

Schelling, Thomas C. (2006) *Micromotives and Macrobehavior*. New York & London: W. W. Norton & Company

Seo, Myeong-Gu & W. E. Douglas Creed (2002) "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective". *Academy of Management Review* 27 (2): 222-247

Sevón, Guje (1996) "Organizational Imitation in Identity Transformation". I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, 49-67.

Strannegård, Lars & Ulla Eriksson-Zetterquist (2011) *Organisering*. Malmö: Liber

Sugimori, Y. & K. Kusunoki, F. Cho, S. Uchikawa (1977) "Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system" *International Journal of Production Research* 15(6): 553-564.

Suomalainen, Tanja & Raija Kuusela, Maarit Tihinen (2015) "Continuous Planning: An Important Aspect of Agile and Lean Development" *International Journal of Agile Systems and Management* 8(2): 132-161.

Tallon, Paul P. & Magno Queiroz, Tim Coltman & Rajeev Sharma (2019) "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities" *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 218-237

Useem, Michael (1979) "The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions" *American Sociological Review* 44 (4) 553-572.

Vacari, Isaque, Rafael Prikladnicki (2015) "Adopting Agile Methods in the Public Sector: A Systematic Literature Review." Tillgängligt på <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1023018> [Hämtat 25.9 2020].

Weick, Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems". *Administrative Science Quarterly* 21(1): 1-19.

Westfall, Linda (2010) *The Certified Software Quality Engineer Handbook*. Milwaukee, Quality Press

Övriga källor:

Beck, Kent & Mike Beedle, Ari van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas (2001) *Agile Manifesto*. Tillgängligt på <http://agilemanifesto.org> [Hämtat 13.1 2020].

Förvaltningsrådets berättelse om Rundradions verksamhet till riksdagen 2017. Tillgängligt på https://drive.google.com/file/d/1-1_6kcHq1KwQtKQKFemYCAYPyLl51_ju/view [Hämtat 25.9 2020].

Lag om Rundradion Ab 1993/1380. *Finlands författningssamling*. Helsingfors: Riksdagen. Tillgängligt på <https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19931380> [Hämtat 13.1 2020]

Lag om yttrandefrihet i masskommunikation 2003/460 *Finlands författningssamling*. Helsingfors: Riksdagen. Tillgängligt på <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2003/20030460> [Hämtat 13.1 2020]

Lag om offentlig upphandling och koncession 2016/1397. *Finlands författningssamling*. Helsingfors: Riksdagen. Tillgängligt på <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2016/20161397> [Hämtat 13.1 2020].

Lag om rundradioskatt 2012/484. *Finlands författningssamling*. Helsingfors: Riksdagen. Tillgängligt på <https://finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2012/20120484> [Hämtat 13.1 2020]

Kangas, Mirette (2019) "Tule luomaan uutta johtamista kanssamme" Yle 15.5 2019. Tillgängligt på <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/05/15/mirette-kangas-tule-luomaan-uutta-johtamista-kanssamme> [Hämtat 7.10 2020]

Kangas, Mirette (2018) "Hyvää ketterää muutosmatkaa" Yle 16.3 2018. Tillgängligt på <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/03/16/mirette-kangas-tassa-kayttoosi-yle-lean-culture-toolkit-hyvaa-ketteraa> [Hämtat 7.10 2020]

Kangas, Mirette (2018) "Lyft din verksamhet till att bli ett gott exempel på ny företagskultur" Yle 6.1 2018. Tillgängligt på <https://svenska.yle.fi/artikel/2018/11/06/mirette-kangas-lyft-din-verksamhet-till-att-bli-ett-gott-exempel-pa-ny> [Hämtat 13.1 2020].

Kangas, Mirette (2017) Internetin agile-budjetoinnista Ylen strategisten kärkituotteiden johtamiseen. Tillgängligt på <https://www.slideshare.net/MiretteKangas1/internetin-agilebudjetoinnista-ylen-strategisten-krkituotteiden-johtamiseen> [Hämtat 7.10 2020]

Laukkanen, Amanda (2020) "Oppimis- ja palvelumuotoilun avulla ketterästi kohti asiakaskeskeisempiä palveluja" Valtiolla.fi 22.7 2020. Tillgängligt på <https://www.valtiolla.fi/oppimis-ja-palvelumuotoilun-avulla-ketterasti-kohti-asiakaskeskeisempia-palveluja/> [Hämtat 19.10 2020]

"OP i korthet: Vårt nya smidiga verksamhetssätt". Tillgängligt på <https://www.op.fi/op-gruppen/op-gruppen/op-i-korthet/vart-nya-smidiga-verksamhetssatt> [Hämtat 19.10 2020]

Uusitalo, Kaisa (2020) "'Viisaus ei asu esimiehen päässä", todettiin sote-yhtymässä - ja siitä käynnistyi kokonaisen työkuulttuurin jättimuutos" Yle 7.9 2020. Tillgängligt på <https://yle.fi/uutiset/3-11525700> [Hämtat 19.10 2020]

Varis, Tuula & Lassi Perkinen (2020) "Bidrar coronakrisen till en allt smidigare och mer förändringskunnig förvaltning?" Statens revisionsverk 28.9 2020. Tillgängligt på <https://www.vtv.fi/sv/blog/bidrar-coronakrisen-till-en-allt-smidigare-och-mer-forandringsskunnig-forvaltning/> [Hämtat 19.10 2020]

Yle Lean Culture Toolkit (2018) Tillgängligt på https://drive.google.com/file/d/1mhpMxvb0cwpY__mvJJYwoYa6oM5naZIM/view [Hämtat 13.1 2020].

Yle rymmer många yrken 2019. Tillgängligt på <https://svenska.yle.fi/sida/yle-rymmer-manga-yrken-2019> [Hämtat 9.10 2020].

Yles verksamhetsberättelse och bokslut 2019. Tillgängligt på <http://view.24mags.com/yle/yles-verksamhetsber%C3%A4ttelse-och-bokslut-2019> [Hämtat 25.9 2020].

Yles år 2019. Tillgängligt på <https://svenska.yle.fi/yles-ar-2019> [Hämtat 9.10 2020].

Bilaga 1

Intevjuschema

Organisationskultur generellt

- Hurdan eller hurdana är organisationskulturen/kulturerna på Yle?
- Hur skulle du beskriva kulturen?
- Finns det flera kulturer? Hurdana andra kulturer?
- Finns det formell och informell kultur?
- Vad är formell kultur?
- Vad är informell kultur?

Agil organisationskultur

- Finns det agil kultur på Yle?
- Hur skulle du beskriva agil organisationskultur? Vad är det?
- Kan du beskriva din erfarenhet eller din relation till agil organisationskultur på Yle?
- Är agil organisationskultur på Yle formell eller informell?
- Har den varit informell och blivit formaliserad?
- Hur fungerar de andra kulturerna på Yle tillsammans med agil kultur?
- Kan man särskilja den agila kulturen och den traditionella kulturen på Yle?
- Hur skulle du beskriva förhållandet mellan den agila kulturen och den traditionella kulturen?
- Tror du att alla kommer att arbeta enligt agila metoder på Yle i framtiden?
- Varför? / Varför inte?

- Varifrån härstammar den agila organisationskulturen på Yle?

- Varför har den införts på Yle?
- Hur har den nya kulturen införts på Yle?
- Vad tror du att är det som styr den här utvecklingen mot agil organisationskultur på Yle?
- Kommer styrningen inifrån Yle eller utanför Yle?
- Hur tror du organisationskulturen på Yle skulle se ut om det **inte** funnits en agil kultur och agila verktyg?
- Är den agila kulturen än nödvändighet?
- Varför? / Varför inte?
- Hur tror du Yle skulle klara sig utan de agila metoderna?

Institutionella entreprenörer på Yle

- Finns det aktörer på Yle som påverkar eller förändrar kulturen?
- Vilken typ av aktörer (individer, grupper, avdelningar, interna, externa)?
- Hur påverkar dessa aktörer kulturen?
- Tror du att alla på Yle kan påverka utveckling av organisationskultur?
- Varför tror du att vissa har möjlighet att påverka kulturen och utvecklingen, men andra inte?

Yle och omgivningen

- Vad eller vem i Yles omgivning är det som påverkar vad som händer inom Yle?
- Hur tar sig påverkan uttryck i Yle?
- Varför tror du att Yle påverkas av omgivningen?
- Kan Yle självt bestämma hur man reagerar på förändringar i omgivningen tror du?
- Om inte, så vad eller vem/vilka är det som bestämmer det?
- Har du själv lagt märke till att Yle skulle börja likna andra organisationer?
- Har du märkt att andra organisationer börjar likna eller påverkas av Yle?

Är agil kultur enligt dig:

1. någonting populärt som konsultföretag säljer till många organisationer,
 2. en utveckling av arbetslivet,
 3. arbetssätt som vissa yrkesgrupper för med sig till organisationer?
- Inget av dessa, eller alla tre?

Bilaga 2

Information till respondenter

Hej!

Jag skriver år 2020 min pro gradu-avhandling i sociologi vid Åbo Akademi i samarbete med Yle. Min arbetsrubrik är *Isomorfism eller kulturrevolution? Agil organisationskultur i en traditionell organisation*.

Det teoretiska ramverket för min avhandling är nyinstitutionell teori inom organisationsteori. Enligt nyinstitutionell teori är det inte rationalitet och maximering av ekonomisk nytta som styr organisationers agerande, utan omgivningen och vad som händer i den.

Isomorfism, som förekommer i min arbetsrubrik, är en teori enligt vilken organisationer likriktas med andra organisationer i omgivningen. Jag kommer även att relatera till nyinstitutionella teorier om förändring, till exempel institutionellt entreprenörskap, som innebär en instans eller individ som skapar förändringar i organisationen och dess omgivning.

Andra frågeställningar som intresserar mig är hur en agil, relativt ny organisationskultur samverkar i en traditionell organisation, och om den agila kulturen på Yle är en formell eller informell struktur.

Jag söker svar på forskningsfrågan: Är den agila kulturen på Yle ett exempel på isomorfism?

Jag kommer att intervjua personer på Yle och Yles samarbetspartners för min avhandling. Jag tror att du skulle ha mycket att bidra med till mitt ämne, och hoppas att du vill ställa upp på en intervju. Intervjun tar ca. en timme och behandlar bland annat den agila kulturen och andra organisationskulturer på Yle, Yle i förhållande till dess omgivning samt formella och informella strukturer och kulturer på Yle. Intervjувaren behandlas konfidentiellt.

Jag har planerat att genomföra intervjuerna via Skype, Zoom eller Google Hangout i januari-februari 2020.

Vänliga hälsningar,
Anna von Weissenberg

Bilaga 3

Tematisering av materialet

Tema: Yles organisationskultur och kulturutveckling

Kategorier inom temat:

VD

Chefer: ledningsgrupp, direktörer, mellanchefer

Meningsfullt arbete

Värdebaserad syn på arbetet

Etik

Kritiskt tänkande

Kritisk inställning generellt

Samarbete

Samarbetspartners

Agil

Självstyrande, autonomi

Hierarki

Formell struktur

Anpassning till förändring

Testkultur

Tema: Agil

Kategorier inom temat:

Webbutvecklare

Kodare

Utvecklare av digitala tjänster

Konsulter

Övriga enskilda aktörer, interna

Nätverk, informella

Agil, inklusive: agil kultur, filosofi, metoder, begrepp, roller, Ketterä Kiihdyttämö

Testkultur

Anpassning till förändring

Rekrytering

Tema: Agil på Yle - dess ställning

Kategorier inom temat:

VD

Ledarskap

Informell

Formell

Gräsrotsrörelse

Rebellverksamhet

“Nakkisuoja”

Undergroundrörelse

Uttalat stöd av ledningen

I ledningens onåd

Tema: Överlevnad

Kategorier inom temat:

Yles relevans för finländarna

Konstant förändring: utveckling, transformation

Digital utveckling, teknologisk utveckling, medieutveckling

Anpassning till förändring

Målsättningar, visioner, strategi

Konkurrenter

Broadcast dör ut

Yles roll i samhället

Tema: Egen webbutveckling

Kategorier inom temat:

Webbutvecklare

Kodare

Yle Arenan

Övriga enskilda aktörer, interna

Nätverk, informella

Testkultur

Agil

Anpassning till förändring

Rekrytering

Tema: Yle och omgivningen

Kategorier inom temat:

Samarbete

Samarbetspartners

Konkurrenter

Externa aktörer

Finländarna, publiken, kunderna

Riksdagen

Förvaltningsrådet

Samhället

Nätverk, formella

Nätverk, informella

Konsulter

Bilaga 4

Finska ursprungscitat

1: Et jos vertailee niinkun eri yksiköitä että minkälainen on YleX:ssä verrattuna johonkin U&A:n johonkin tiettyyn paikallistoimitukseen verrattuna sitten johonkin Areena-kehitystiimiin tai verrattuna sitten johonkin Julkaisujen keskijohtoon, niin niin oikeestaan mennään aika lailla - et jos ajatellaan organisaatiokulttuureita niin mennään, tietyllä lailla vois löytyä jopa tavallaan yhen firman sisältä enemmän niitä eroja kun mitä vois ajatella samalla toimialalla jos kattois useeta pikku firmaa.

2: Kyllä, verkostoilla on iso rooli, ja mä uskon että ylipäätään verkostot on uusi organisoitumismalli, ja meidän täytyy ajatella verkostoja laajemmin kun oman yrityksen

verkostot, verkosto on myös talosta ulospäin olevia verkostoja joitten kanssa voidaan kehittää asioita, voidaan yhteiskehittää asioita.

3: Että organisaatioiden rajat hämärtyy ja itsensä johtaminen tulee kokoajan tärkeämmäksi. Ja sitä kautta se myöskin haastaa sen perinteisen johtamisen, et ne vanhat opitut johtamisen toimintamallit ei enää toimi, koska se työ muuttuu, työskentelyn tavat muuttuu, työn prioriteetit ja tavoitteet ehkä muuttuu myöskin ja ja tietysti viime kädessä se liittyy siihen et koko tää maailma ympärillä muuttuu, toimintaympäristö muuttuu tosi vahvasti, teknologiat muuttuu.

4: Et tota, sehän on tavallaan aika moninainen se ryhmä jotka on ollut alunperin asioita kehittämässä, et jos katotaan ammatillisesti et millaisia ihmisiä siinä oli, niin oli konseptisuunnittelijoita, AD:tä, projektipäälliköitä, ja tota, mut se tekijä mitä näitä tahoja yhteen liitti oli se että se että he kehittivät digitaalisia palveluita. Eli tää tuli digitaalisen kehittämisen piiristä. Ja lähti tämmöisessä moniosaajatiimissä sitten kehittymään.

5: Että en mä nyt usko että sitä ketterää on tuotu vaan ketterän takia tai että tänne on sattunut tuleen vaan sellaisia ihmisiä vaan että ne ihmiset on palkattu sen takia että me halutaan tietyn tyyppistä muutosta tänne.

6: Ja kymmenen vuotta sitten, itse asiassa yli kymmenen vuotta sitten, jo nyt ykstoista vuotta sitten ... lähdin ihan tosissaan opiskelemaan mistä tässä on kyse, ja sitten aika pian näin sellaisen vision mielessäni, että täähän koskettaa ihan koko yritystä. Ja mä oon julkisesti siitä kertonut haastatteluissa ja eri paikoissa että sain hyvin vahvan henkilökohtaisen vision siitä että Ylen pitää kehittyä tähän suuntaan, ei vaan tiettyjen tiimien tai kehittymisen, vaan tää koskettaa kaikkia.

7: Että se on ollut ihan varmasti oikeesti tällainen underground-liike täällä, mikä on ollut omalla tavallaan aika makee juttu että tässä yhtiössä voi tehdä asioita (skrattar) ilman lupaa.

8: Vois sanoa että Ylessä ei digitaalisen kehityksen piirissä voi työskennellä ellei työskentele tavallaan ketterän kulttuurin metodeilla. Et se on ihan mainstreamia.

9: Siis ...se on olemassa, mutta se ei ole siis se ei ole epävirallista, se on niin kun, se ei ole semmoista missä johto ei tietäisi tai mitä salassa tehdään jollain tavalla tai joka ois vain joidenkin. Se on tarjolla ja tota se on vahva niiden piirissä jolle se on niinkun osa työn tekemisen tapaa tai asennetta..Nyt se on pikkasen välitilassa, tää on siinä mielessä olemme odottavalla kannalla.

10: Mut et sit se miten niiden rakenteiden puitteissa niinkun käytännön elämässä toimitaan, ratkaistaan ongelmia, viedään kehitystä eteenpäin, niin siinä tää ketterä on lähtenyt vahvasti skaalautumaan ja se on tavallaan epävirallista mut sit se on tavallaan hyvin virallistakin

koska esimerkiksi just meidän julkaisujohdossakin niin onhan se ihan niinkun yhdessä sovittua millä menetelmillä toimitaan, et ei se silleen niinku epävirallistakaan oo. Mut jos katotaan yhtiön hallintomalli niin ei se siellä vielä näy.

11: Meillä esimerkiksi yksi yksikkö jonka johtaja näki punaista kun ketterää sanomaa (ohörbart), niin hän halusi että hänen organisaatio on kaukana tästä kaikesta. Hänelle ei vaan jostain syystä tää tuntunut hyvältä.

12: Onhan sillä täytyy olla joku sponsori sieltä johdosta, ja kyllähän sil on ollut ikäänkun joku sponsori johdossa.

13: Mulla ei oo ollut tässä vuosien saatossa esimerkiksi sellaista organisatorista asemaa että mä oisin voinut perinteisestä valta-asetelmasta käsin sanoa että nyt meillä on tällainen ohjelma. Vaan tätä on pitänyt rakentaa aika eri tavalla, ja tottakai sitten tässä on ollut merkittäviä virstanpylväitä että on saanut niitä stakeholdereita mukaan, jotka ovat halunneet lähteä tukemaan tämänkaltaista tekemistä, ja myös sillä lailla rahoittamaan että mulla on ollut monenlaisia kehitysmahdollisuuksia.

14: Kyllä se on nykyään virallista. Mut siinä on erilaisia muotoja. On ollut aika myös milloin se on ollut hyvinkin epävirallista. Täähän on vähän sellanen juttu et meillä on joku linja ja prosessi, mut sit oikeesti asiat tehdäänkin toisella lailla. Niin kyllä ketterä oli pitkään tätä. Mut kyl se on virallista tänä päivänä. Kyllä sillä on se asema ihan toimitusjohtajaa myöten.

15: Mutta se että miks se on tullut niin kyllähän sillä on ollut ihan niinku tää meidän iso tarve muuttua toisenlaiseksi. Broadcastingista johonkin muuhun, ettei me kadota maailmankartalta.

16: ...siinä on lähdetty käytännössä ratkaisemaan havaittuja ongelmia. ja ne lähtökohtaiset ongelmat oli sellaisia että ensinnäkin kun Yle Areenaa perustettiin, niin sitä perustettiin perinteisellä projektimallilla vielä siihen aikaan...Ja silloin havaittiin että tätä täntyyppistä kehitystä jossa rakennetaan uutta innovatiivista aika kompleksista tuotetta tämmöisen perinteisen yleisradioyhtiön ympäristöön niin tätä kehitystyötä ei vaan voi tehdä sillä tavalla, koska ei pystytä etukäteen määrittelemään sitä lopputulosta joka käytännössä on jossain vuoden päässä.

17: Ja HR-ihmisetkin on sellasii et jos me halutaan edetä uralla tai tehdä vaihtelua elämään niin me vaihdetaan organisaatiota, toisin kun täällä jos täällä haluaa tehdä jotain muuta niin sisällöntekijälle löytyy erilaisia paikkoja mutta eihän tää HR-ihminen mee yhtäkkiä tekemään uutisia Lahteen. Eihän se mikään ihme oo että asiat siirtyy ja kiertää. Mutta tota...Et varmaan samalla tavalla koodarit kiertää talosta toiseen.

18: Sitte tässä niinkun kehittämistyössä on tottakai paljon yhteisiä yhteisiä menetelmiä ja piirteitä ja käytäntöjä miten niinkun toimitaan joka tarkoittaa et jos ulkopuolelta tullaan meille töihin niin sojahnetaan sisään aika helposti koska tunnetaan sellainen perustyömalli joka täällä on. Mutta ollaan me aika uniikki toimija tässä ympäristössä kuitenkin, ja niin on kaikki muutkin.

19: Kyllähän sitä tietynlaista benchmarkausta tehdään monella lailla, et käydään esimerkiks kattomassa että mitä muut firmat tekee ja mietitään mikä on hyvää ja mikä on huono ja näin edespäin.

20: Sit toisaalta aina välillä kuulee semmosessa esimerkiks ylemmän johdon puheenvuorossa että kun tuolla saatiin tuo onnistumaan kolmessa kuukaudessa niin eikö mekin nyt sit tehdä vaan näin. Mutta mä sanoisin että Ylellä on ainakin kohtuullisen hyvä resilienssi tommosta kopiointia vastaan, ja tavallaan asioita useinkin harkitaan useammalta kannalta ennenkun lähetään että noikin teki tota tehäs mekin tällainen juttu.

21: [A]ina aikaisemmin on ajateltu että jos me otetaan vaikka joku järjestelmä käyttöön yhtiössä niin sen pitää olla meille räätälöity [...] ja sitten taas on todettu [...] et ihan samat työvälineet meille käy kun kaikille muillekin. [Y]ks esimerkki on nää meidän kollaboraatiotyökalujen käyttöönotto että pystyttiin tavallaan linjaistamaan sitä ja ottamaan käyttöön sellaisia työvälineitä jotka on käytössä tosi laajasti muuallakin ja sen kummemmin niitä räätälöimättä.

22: Kyllähän Yle vaikuttaa Suomessa, se on ihan fakta. Ja varsinkin tässä kaikessa uuden kehittämisessä mitä Ylessä tehdään, mä puhun tästä niinkun digitalisaatio-alueesta. Me vaikutetaan tosi paljon eri toimialoihin ja julkiseen hallintoon, meistä otetaan esimerkkiä. Ja se on meille myös imagollisesti tosi tärkeätä, jotta meidät nähdään aidosti (ohörbart) joka on toiminnassaan tehokkaita ja uudistumishaluisia. Koska toisenlaista kritiikkiäkin sitten on.

23: Täs nyt viime vuonna niin tämmöstä ketterän kulttuurin kehittelyä ja oikeastaan uuden oppimista sillä alueella tehtiin yhdessä Finnairin kanssa, ja sillohan tapahtuu tämmöstä näkemyksen, kokemuksen vaihtoa joka sit vaikuttaa puolin toisin, ja tää on yks varmasti muoto joka tulee yleistymään täs tota meidän ketterällä matkalla koska se on yks tapa kehittyä. Ja näitä yhteyksiä luodaan kokoajan, et niit on OP:hen, Elisaan ja tämmösiä et tämmönen co-creation vaikuttaa varmasti aika paljonkin. Benchmarkataan hyviä käytäntöjä ja niit kokemuksia koska joko samassa vaiheessa kun me tai jonkin verran varhaisemmassa vaiheessa niin tosi monet firmat käytännössä on.

24: Voi sanoa näin että jos digitaalisen kehityksen piirissä vallitseva trendi käyttää palveluita on jokin tietynlainen, vaikkapa sellainen että käytetään mobiililaitteilla, et se on vaan yleinen käyttö, niin ei Yle voi päättää et “joo mut me ei”.

25: Et eka juttu oli se et me pidettiin konsultit ulkona, siis ei ei me emme halunneet että johto innostuu koska johdon ratkaisu siihen aikaan oli se että ostetaan isolta konsulttiyhtiöltä tällainen koulutusohjelma, ja siinä sit onnistuttiin, täällä kävi, neuvotteluja käytiin, mut et siis onneksi ei ostettu mitään konsulttiohjelmaa.

26: Kyllähän meillä aikamoinen konsulttiarmeija pyörii täällä kertomassa meille että mitä kannattais seuraavaksi tehdä, että varmaan myöskin...Jotka ei oo sellai yhteistyökumppaneita, et mä puhuin ensin näistä et ne tekee niinkun oikeesti osan meidän töistä tietyllä tavalla, ne osallistuu meidän tuotteen rakentamiseen. Mutta sitten on näit konsultteja jotka käy täällä pyörimässä.

27: Ja muistan suomalaisista yrityksistä niin Reaktorilaiset opetti mua, ja opetti meidän tiimiläisiä ihan käytännössä et mitä tää niinkun tarkoittaa ihan kädestä pitäen lähti opastaan meitä.

28: Tänä päivänä kun me luetaan Hesaria niin siellä on joka päivä joku juttu joka asiaan liittyy. Alan ympärille on kehittynyt valtava business, kaikki johdon konsultit on muuttunut ketetriksi. Niin tavallaan tähän on ollut valtava megatrendi joka samanaikaisesti on tapahtunut.

29: Ja niinkun sanottu niin mun mielestä kaikkialle on mahdollista viedä niitä elementtejä mut se hyvä kysymys on että onks tää nyt se? Että onko tulossa oikeesti vielä jotain muuta? Ja sen takia varmaan täällä monessa paikassa ei haluta puhua ketterästä, tiedätkö? Siis niinku ketterä sanana, sen ketterän voi taas joku muu menetelmistä korvata.

30: Mutta kyllä, tää on konsulttimaailmassa tähän on trendi, mutta sinnehän ne tulee, sitten hetken kuluttua kun kysyntä hiipuu niin sit ne ottaa jonkun uuden ja nyt oli semmoinen boosti, nyt se on jo pikkusen...palvelumuotoilu on nyt se seuraava mikä sielt tulee.

31: Joo, tota kyllähän paljonkin erilaisia on jotka vaikuttaa kulttuuriin, tietysti kaikki ne jolla on eniten statusta niin vaikuttaa eniten ihan niinkun ylemmästä johdosta lähtien, ihan sillä käyttäytymisellään ja se antaa vahvoja viestejä että miten muuallakin tehdään. Sit tietysti tota HR omalta osaltaan vaikuttaa, strategiayksikkö varmasti vaikuttaa.

32: Mutta kyllä se kytkeytyy tähän muutostarpeeseen, tosi isoon muutostarpeeseen, johonka ilmeisesti Jungner heräs silloin. Mutta onks se ollut itse asiassa osa sitä tarinaa jopa se et meil on ollut silloin sellainen johtaja joka on nähnyt sen maailman muutoksen ja sen tarpeen ja lähtenyt tietyllä tavalla potkimaan sinnepäin?

33: Jungnerin tulohan oli aivan loistava asia koska hän niikun pölytti ja ja meillä oli ollut semmoinen hyvin niikun EBU-henkinen niikun ylätasoinen johtaminen. Ja Jungner pölytti ja hän ikään kun näki sen et minne media ja teknologia on menossa, et hän on niikun visionääri.

34: Yks software developer fyysisesti toi mun pöydälle sellasen paperin jossa oli kuvattuna tätä ketterää tekemistä ja sanoi että luepa tuosta että tätä me halutaan tehdä. Ja mä kävin hänen kans myös kriittisiä keskusteluja siitä että kuinka perinteisen tekemisen tapa on vääränlainen niikun hän kuvas sitä, ja hän aika kriittisestikin arvosteli mua ja mä otin kovasti siitä sit itteeni ja suutuinkin hänelle. Ja stten rupesin miettimään että kun tää on niin fiksu kaveri, et mun pitää perehtyä tähän asiaan mitä hän tuli mulle nyt puhumaan.

35: xxx on ketterän kulttuurin ehdoton henkilö joka vaikuttaa paljon, joka oikeestaan niinku paikoitellen yksin on puskenut ja vienyt eteenpäin tätä kehitystä ja metodista kehitystä ja myöskin skaalannut eteenpäin, muodostanut tämmöisen kiihdyttämö-funktion jolla sitten itse ja kumppaneitten kanssa ja myöskin niikun paljon just ihmisten kanssa näissä eri yhteisöissä meille, niikun mukaanlukien johtoryhmän jäseniä ja hallitusta ja muita niin tavallaan coachaa ja tekee ymmärrettäväksi, havainnollistaa auttaa niikun soveltamaan niikun erilaisii menetelmiä sitten erilaisten yläläisten toimijoitten omista lähtökohdista lähtöisin.

36: Mutta on selvästi verkostohubeja, jotka on pitkään ollut täällä ja tehnyt töitä, on sosiaalisesti lahjakkaita ja nää tuntee täältä miljoona ihmistä! Semmoisen ihmisen kun bongaa niin voi päästä vaikka minne juttuihin.