



LUND
UNIVERSITY

Systemvetenskapliga kandidatprogrammet
Lunds Universitet
VT 2011

Förändrat inflytande för projektledaren vid övergång från traditionell till agil systemutveckling

Kandidatuppsats 15 högskolepoäng, SYSK01/INFK03 i informatik

Författare: Philip Nordenfelt 870315

Philip Olsén 880408

Handledare: Umberto Fiaccadori

Datum: 2011-06-03

Abstrakt

Titel	Förändrat inflytande för projektledaren vid övergång från traditionell till agil systemutveckling – ett projektledarperspektiv
Författare	Philip Nordenfelt Philip Olsén
Utgivare	Institutionen för Informatik
Handledare	Umberto Fiaccadori
Examinator	Agneta Olerup, Paul Pierce
Publiceringsår	2011
Uppsattstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord	Agil utveckling, Traditionell utveckling, Ledarskap, Ledarskapstyper, Projektledning, Projektledare

Abstrakt

För att kunna bemöta en föränderlig omgivning där krav och förutsättningar ständigt förändras blir det allt vanligare att företag som sysslar med mjukvaruutveckling väljer att börja hantera projekt enligt den agila principen. Att anamma ett nytt sätt att arbeta kräver en omställning av alla inblandade inte minst för projektledaren. I denna uppsats har vi valt att undersöka vilka hur problem och möjligheter det innebär för projektledaren när att gå från att styra ett projekt enligt traditionella principer att styra projektet med agila principer. Aspekter som även utrönas i studien är vilka ledarskapsegenskaper som är viktiga för projektledaren för att kunna främja ett agilt sätt att arbeta. I resultaten framgick det att beroende på flera faktorer fanns det olika typer av problem och möjligheter i samband med en övergång från traditionell till agil systemutveckling. Gällande projektledaren bör denne anamma ett mer coachande ledarskap och våga släppa ifrån sig kontrollen till sina projektmedlemmar för att inte hämma gruppen och den agila utvecklingsmetodiken.

Förord

Vi vill tacka samtliga informanter som ställde upp och tog sig tid för att svara på våra frågor. Vi riktar även ett tack till familjer och medstudenter som hjälpt oss på olika vis i arbetet med vår uppsats. Slutligen vill vi tacka Umberto Fiaccadori som agerat bollplank och handledare för vår uppsats.

Tack!

Philip Nordenfelt

Philip Olsén

Innehåll

1	INLEDNING	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Problemområde	8
1.2.1	Problemformulering	8
1.2.2	Frågeställningar	9
1.3	Syfte.....	9
1.4	Avgränsning	9
2	LITTERATURGENOMGÅNG	10
2.1	Projektledning	10
2.1.1	Projektet.....	10
2.1.2	Ledarskap	11
2.1.3	Lämplig ledarskapstyp	13
2.2	Utvecklingsmetoder	16
2.2.1	Strukturerad systemutveckling.....	16
2.2.2	Agil utveckling	19
2.2.3	Scrum.....	19
2.3	Undersökningsmodell	23
3	METOD	25
3.1	Metodbeskrivning	25
3.1.1	Kvalitativa intervjuer.....	25
3.1.2	Intervjuguide	26
3.1.3	Urval och informanter	26
3.1.4	Genomförande av intervju och analys	27
3.1.5	Intervjuarens uppträdande.....	28
3.1.6	Etik.....	28
3.2	Kvalité.....	29
3.2.1	Bekräftbarhet och Överförbarhet	29
3.2.2	Tillförlitlighet	29
3.3	Kritik av metod	30
3.4	Undersökningens brister.....	31

4	REDOVISNING AV EMPIRI.....	32
4.1	Bakgrund och erfarenhet hos informanterna	32
4.2	Övergång till agil systemutveckling.....	33
4.2.1	Rolfördelning, Rolförändring	33
4.2.2	Inställning, ett nytt sätt att arbeta.....	34
4.2.3	Utbildning.....	35
4.2.4	Utmaningar och svårigheter.....	35
4.3	Inflytande	36
4.4	Ledarskap	37
5	DISKUSSION.....	39
5.1	Övergång	39
5.2	Fremjande ledarskapsegenskaper	40
5.3	Förändrat inflytande	42
6	SLUTSATS	44
	BILAGOR.....	47
	Bilaga 1, Intervjuguide.....	47
	Bilaga 2, Agile Manifesto.....	49
	Bilaga 3, Transkribering A1	51
	Bilaga 4, Transkribering A2	59
	Bilaga 5, Transkribering B1	65
	Bilaga 6, Transkribering B2	71
	Bilaga 7, Transkribering C1	78
	REFERENSER.....	86

Figurförteckning

Figur 2.1: Modell som beskriver effektiva ledarskapsbeteenden baserat på gruppens mognad.....	14
Figur 2.2 Beskriver flödet i scrum.....	20
Figur 2.3: Ramverk för att beskriva vår utgångspunkt.....	23
Figur 4.1: Erfarenhetspridning bland informanterna, dock utan tidsaspekt vad gäller års erfarenhet.....	32
Figur 5.1: Övergång från strukturerad till agil systemutveckling.....	40
Figur 5.2: Ledarskapsegenskaper.....	41
Figur 5.3: Förändrat inflytande för projektledare	42

Tabellförteckning

Tabell 2.1: Beskriver betydelsen av <i>figur 2.3</i> och dess innehåll.....	24
Tabell 3.1: Deltagande företag och informanter.....	27

1 Inledning

I ett läge där projektledare, förutom den vanliga utmaningen i form av att lyckas med ett utvecklingsprojekt, dessutom måste tampas med att använda ett helt nytt sätt att projektstyra kan det tänkas att det uppstår problem. I slutändan visar vi vilka förändringar en projektledare eller intresserad med fördel kan förbereda sig för och på så sätt ge sig själv möjlighet att agera proaktivt. Detta för att kunna förebygga eventuell problematik i samband med övergången till en agil utvecklingsmetod från en mer traditionell.

1.1 Bakgrund

Intresset väcktes av artikeln “Moving from Waterfall to Agile”, (Sureshchandra & Shrinivasavadhani, 2008), där en övergång från vattenfallsutveckling till agil utveckling med *scrum* beskrivs. Teamet, vars medlemmar är erfarna sedan länge av vattenfallsutveckling, har vissa svårigheter att anpassa sig till det nya tankesättet. Det visar sig vara både utvecklarna och projektledaren som motsätter sig förändringarna och således måste alla förändringar tillämpas i små steg och de positiva fördelarna med bytet av projektstyrningsmetod behövs påtalas ofta under förändringsarbetet för att teamet inte ska förlora hoppet och återvända till den gamla metodiken.

I takt med att gruppen mer och mer anpassar sig till det agila sättet att jobba och därmed både tar mer ansvar och får mer ansvar för sina uppgifter känner projektledaren att hon blir överflödig. Hon tror till en början att hon inte behövs och ser inte positivt på det nya sättet att arbeta. Efterhand inser hon dock att projektledningen i sig har förändrats och istället för att styra gruppen åt ett håll ska hon agera för att bana väg för gruppen. Hon har genomgått en ledarskapsförändring. Projektledaren i fråga hanterade situationen väl om än lite eftersläpat. Om hon varit medveten om de förändringar i ledarskap och projektstyrning som var på väg hade hon kanske kunnat hantera detta lättare, både vad gäller den egna självkritiken och själva ledandet.

Vår undersökning handlar om att titta på problem och möjligheter vid övergången från en traditionell utvecklingsmetod till en agil metod. Det är en omfattande förändring och för med sig förändringskrav som är intressanta att identifiera. Förändringskraven är bra att känna till för den som vill leda projekt.

1.2 Problemområde

Det är en välkänd trend att många organisationer anammar ett agilt sätt att arbeta i sina utvecklingsprojekt (Overhage et al, 2011). Vanligt är att projekt tidigare har styrts med en traditionell metodik, liknande vattenfallsmodellen. Senare har en övergång skett till agil utvecklingsmetodik. Metoderna skiljer sig markant från varandra och i enlighet med det som har skrivits kring området blir projektledarens roll förändrad och mer otydlig i samband med övergången från traditionell till agil systemutveckling (Sureshchandra & Shrinivasavadhani, 2008).

Övergången från traditionell till agil utveckling innebär en organisationsförändring som leder till upplevd problematik för projektledaren (Ibid). Denna möjliga upplevda problematik vill vi ta reda på mer om samt ta reda på hur projektledaren bör agera och förhålla sig till förändringen för att den ska bli så smidig som möjligt.

1.2.1 Problemformulering

Vid en övergång från traditionella till agila systemutvecklingsprojekt sker en förändring av inflytande för bland andra projektledare (Sureshchandra & Shrinivasavadhani, 2008). Från att en ledare tidigare har ansvarat för helheten, till att (i agila projekt) flera enheter delar på inflytandet (Schwaber, 2004). Detta ställer stora krav på projektledaren och innebär ett nytt sätt att leda. Projektledaren har en väsentlig roll för att få övergången att resultera i ett positivt resultat och således är det vitalt att han eller hon kan hantera den förändring som kommer. Inflytandet över projektgruppen är en viktig del för projektledaren att beakta och i det nya sättet att leda ser det inte likadant ut, inflytandet är mer utdelat över gruppen (Sureshchandra & Shrinivasavadhani, 2008).

Avsaknaden av forskning kring ämnet leder till att organisationer gör förhastade beslut som under övergången visar sig vara problematiska (Overhage et al, 2011). Vi vill identifiera fallgropar projektledare bör undvika vid övergång från traditionell till agil systemutveckling. Detta för att i slutändan presentera utmaningar och upplevelser värda att beakta ur en projektledares perspektiv och på så sätt ta lärdom av detta och skapa strategier för att underlätta bytet och arbeta för att det ska bli så smidigt som möjligt.

1.2.2 Frågeställningar

Mot bakgrund av vårt problemområde har vi valt att arbeta med följande frågeställningar:

- *Vilka problem och möjligheter avseende fördelat inflytande upplevde projektledare vid övergång från traditionell till agil utveckling?*
- *Vilken ledarskapstyp och vilka ledaregenskaper är lämpliga för att främja agil systemutvecklingsmetodik?*

1.3 Syfte

Genom vår undersökning vill vi uppmärksamma problem och möjligheter avseende projektledning vid övergång från traditionell till agil systemutveckling, samt vilka ledaregenskaper som främjar en agil utvecklingsmetodik.

1.4 Avgränsning

Avgränsningen sker genom att vi inriktar oss på företag med ITorganisation som tidigare arbetat med någondera traditionell utvecklingsmetod och som nu har gått över till en agil utvecklingsmodell till exempel *scrum*. Detta för att ha möjligheten till ett mer rättvist underlag angående de båda utvecklingsmodellerna i vår undersökning då vi misstänker att många av de yngre företagen inte har samma erfarenhet gällande traditionella utvecklingsmetoder. Vi behövde också en riktlinje för vilka företag vi skulle kontakta och som vi trodde skulle kunna ställa upp med rimliga personer i våra intervjuer. "Rimlig" för oss innebar erfarenhet av att projektleda projekt med både en traditionell eller agil metod.

Eftersom vi inriktar oss på projektledarnivå kommer vi att titta på *scrum* som agil utvecklingsmetod, inte *lean* eller *extreme programming*.

Vi kommer inte att fokusera på olika typer av projektledningsmetoder utan förhålla oss till ett mer övergripande perspektiv gällande projektledning. Vidare kommer vi inte beröra traditionell systemutveckling mer än den strukturerade metoden samt vattenfallsmetoden. Alltså inte RUP och liknande.

2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras de teorier vi finner relevanta för studien. Här kommer vi att påvisa kopplingar mellan teori och vår studie. Detta innefattar scrum, traditionell utveckling och ledning.

2.1 Projektledning

När det talas om projekt handlar det ofta om att göra någonting som inte gjorts förr. Processer passar bättre för att göra något som redan gjorts och projekt passar bättre för något som ska göras för första gången i någon tappning (Larsson & Larsson, 2005). I vår uppsats är det mycket relevant att förstå projektets många funktioner och därför börjar vi med att gå igenom dem.

2.1.1 Projektet

Ett projekt kan definieras som en uppgift som är avgränsad i tid. Det ska finnas ett klart definierat mål och målet ska gå att planera avseende tid, resurser och kostnader. Projektarbetet bedrivs i en organisation som är temporär och tanken är att denna organisation ska upplösas när projektet löpt ut. Framförallt i organisationer som säljer olika typer av uppdrag är projektformen mycket vanlig (Larsson & Larsson, 2005).

Projektarbetsformen resulterar i en avgränsning av arbete och det innebär att projekt (i teorin) är enkla att följa upp vad gäller tid, kostnader och kvalitet. Därför kan en organisation få kontroll på ett enskilt uppdrag genom projektarbetsformen (Ibid), vilket innebär att *projektförutsättningar* är viktiga.

Beroende på verksamhet och typ kan det vara en omfattande förstudie, offertarbete eller en enkel analys som ligger till grund för beslutet att starta ett projekt. Projektförutsättningar kan se ut på olika sätt och benämnas olika. Företag kan prata om “projektdirektiv” eller “projektförutsättningar” och de baseras ofta på innehållet i avtalet med kund. Syftet är dock alltid att visa på vilka ramar projektet ska ha och verka inom (Larsson & Larsson, 2005).

Projektledarens uppgift är att leda och styra projektet från start till mål. Det innebär att leda både uppgiften och de människor som förväntas bidra till att projektet blir klart. Det innebär också att

det ställs stora krav på projektledarens kompetens vad gäller planering, uppföljning, helhetssyn och samverkan mellan de olika rollerna i projektet (Larsson & Larsson, 2005).

Vidare menar Cederlund (2010) att en projektledare måste ha starkt självförtroende och inge förtroende. För att projektdeltagarna ska kunna lita på honom eller henne i alla lägen krävs det att projektledaren har tro på sig själv.

“En projektledare med gott självförtroende har beteenden som visar att han litar på andra, att han är osjälvisk, handlingskraftig och uppriktig gentemot andra, att han har kraft att genomföra saker, känner sympati för andra, är vänlig och talar sanning, är entusiastisk och rättvis, visar sympati för andra och vågar vara personlig i sina relationer” (Cederlund 2010, sid 13)

Projektledaren måste vara helt medveten om vem som har mandat att ändra projektförutsättningarna. *Uppdragsgivaren* ska verka för att se till att projektet håller sig inom de under förutsättningarna givna ramarna. Ibland är uppdragsgivare och beställare samma person men likheten mellan rollerna går inte alltid att säkerställa (Larsson & Larsson, 2005).

Projektdeltagare är personer med tid avsatt för att utföra en eller flera uppgifter inom projektets ramar. De kan vara specialister inom sitt område och ska bidra till projektet med någon kompetens de besitter. Projektdeltagare kan vara engagerade på heltid eller deltid. Skickliga projektdeltagare är kunniga på sin specialistkompetens och också på att samarbeta med resten av projektgruppen (Larsson & Larsson, 2005) .

2.1.2 Ledarskap

För att kunna behandla de olika effekterna av ett förändrat arbetssätt inom projekt har vi valt att titta på vilka olika typer av ledarskap en projektledare kan välja att ha inom ett systemutvecklingsprojekt. Självklart finns det arbetssätt som passar bättre inom olika typer av projekt och ur vår empiri kan det utläsas att ett visst typ av ledarskap passar bättre med *scrum* än vissa andra.

Redmill (1997) skriver att det händer att fel person blir projektledare. Personen är enligt Redmill fel då han eller hon har bristande kompetens eller utövar fel typ av ledarskap för situationen. Detta leder oss in i att undersöka vilka ledarskapstyper det finns. Enligt Napier & Gershenfeld (1993) är personer med bredast omfång av ledaregenskaper de mest effektiva ledarna, så länge de har förmågan att välja rätt typ av ledaregenskaper vid rätt tillfälle. För att ta reda på vad som är rätt vänder vi oss till teorier inom beteendevetenskap och psykologi.

Tidiga idéer (fram till och något efter 1960) fokuserade på ledaren när ledarskap undersöktes. De flesta av de teorierna fokuserade på två nyckelaspekter (Arnold et al, 2010).

- Att beskriva ledaren genom karaktärsdrag och beteenden snarare än att fokusera på relationen mellan ledaren och följarna.
- Försök att identifiera karaktärsdrag och beteenden hos bra ledare oavsett i vilket sammanhang de ledde.

Tidig forskning försökte ta reda på vad som skiljer ledare från följare samt effektiva från ineffektiva ledare (Arnold, et al, 2010). Denna forskning kom fram till att ett antal egenskaper framträdde tydligare hos personer som ansågs vara ledartyper:

- Intelligens
- Makthunger
- Självförtroende
- Drivkraft
- Relevant praktisk kunskap

Andra karaktärsdrag, exempelvis lätt för att anpassa sig, känslomässig stabilitet och hög integritet, kunde hittas i vissa tidigare studier att de var mer vanliga hos ledare än hos icke-ledare. Inget definitivt resultat vad gäller en personlighetsprofil som stämmer in hos alla effektiva ledare kunde hittas (Arnold et al, 2010).

Metaanalys har lett till att forskare har kunnat isolera de vanligaste pålitliga upptäckterna från de mängder av tidigare forskning inom området. En liten positiv korrelation mellan intelligens och ledarskap har hittats (Ibid).

En metaanalysstudie har visat att de personer som är mest troliga att kunna bli effektiva ledare har följande karaktärsdrag gemensamt:

- Hög extroversion
- Öppenhet för nya erfarenheter
- Hög samvetsgrannhet
- Låg emotionell instabilitet

Denna studie påvisade att ingen ensam personlighetsegenskap stod ut för att vara den mest avgörande faktorn vad gäller effektivt ledarskap (Ibid).

Arnold et al (2010) menar att det finns relevant forskning inom ämnet som påvisar att personlighetsegenskaperna interagerar med varandra för att skapa ett effektivt ledarskap. Det

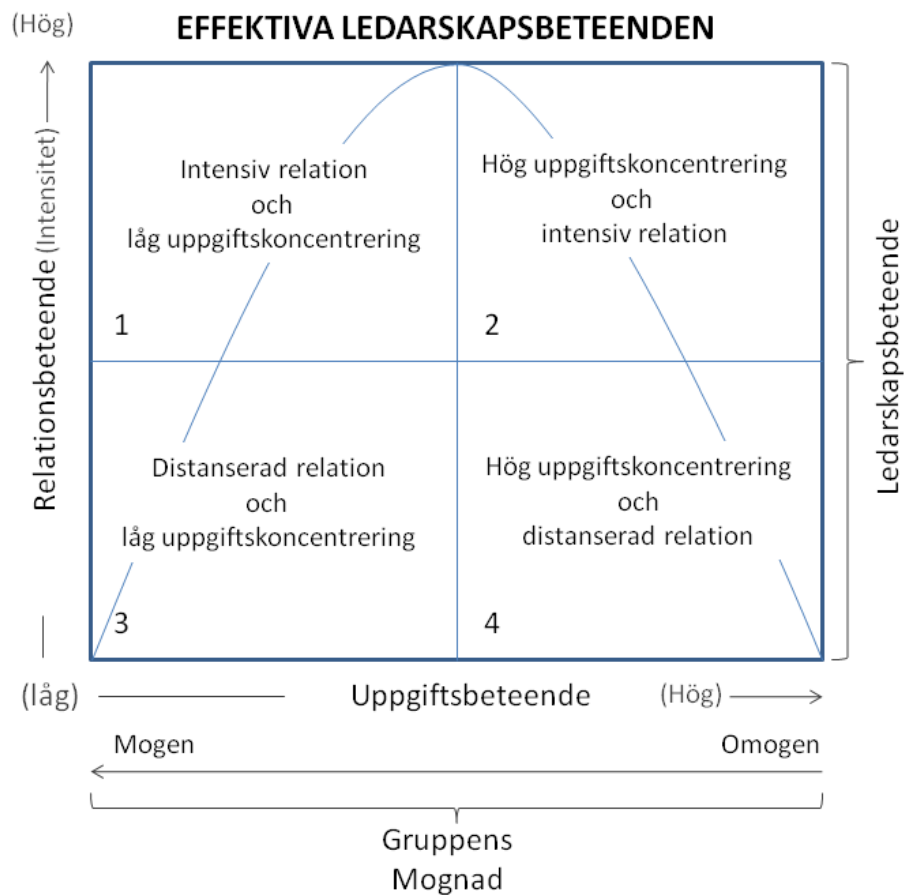
räcker alltså inte med att vara intelligent, en person bör besitta de andra för ledarskapet positiva egenskaperna för att kunna vara en effektiv ledare under alla omständigheter. Enligt Napier & Gershenfeld (1993) är ledarskapskvalitéerna tätt sammanvävda med våra personligheter, vilka är en produkt av vår uppfostran och ärvda personlighetsdrag samtidigt som samhällsvetare menar att utbildning, tillsammans med övning och erfarenhet, *kan* ha effekt på personers förmåga att byta ledarstil och utveckla effektivare ledarskap.

2.1.3 Lämplig ledarskapstyp

Effektivt ledarskap kan identifieras som relationen mellan den individuella ledaren och resten av gruppen. Vilken ledarskapstyp som är lämplig för tillfället beror enligt Napier & Gershenfeld (1993) på hur mogen en följeskara är. Följeskaran är vital inte bara som individer då de accepterar eller förkastar ledaren men även som grupp då det är gruppen som avgör vilken makt ledaren har (Ibid).

I takt med att följeskarans *mognad* ökar sker det en skillnad i lämplighet hos ledarskapstypen då behovet av uppgiftsstyrning och emotionellt stöd minskar. Mogna personer har en tendens att sätta höga men verkliga mål och ett behov av uppgifts- och prestationsorienterad utvärdering. Mogna personer är villiga att ta ansvar vilket involverar motivation och kompetens. Mognad kan ses som en kombination av arbetsrelaterad och psykologisk mognad. Graden av arbetsrelaterad mognad bestämmer hur väl en person besitter kompetens nog att utföra en uppgift och den psykologiska mognaden bestämmer saker som självrespekt och självförtroende (Napier & Gershenfeld, 1993).

För att avgöra vilket *ledarskapsbeteende* en ledare bör använda sig av måste denne först bestämma gruppens mognad i relation till uppgiften. Exempelvis om gruppens mognad är låg bör ledaren använda sig av kvadrant fyra i nedanstående figur (fig. 2.1).



Figur 2.1 - Modell som beskriver effektiva ledarskapsbeteenden baserat på gruppens mognad.
(Napier & Gershenfeld, 1993, sid. 250)

Som figur 2.1 visar beskriver modellen vilket ledarskapsbeteende som är bäst lämpad för varierande gruppammansättningar. Om gruppens mognad är väldigt hög och gruppmedlemmarna väldigt uppgiftsorienterade bör ledarskapsbeteendet vara rimligt uppgiftsorienterat och inte särskilt relationsorienterat. Detta för att gruppen är självgående till den grad att ledaren inte behöver påpeka vad som behövs göras, bara bana väg för eventuella hinder som gruppen själva inte kan eller ska behöva hantera.

För att förstå sambandet mellan personlighetsdrag och ledarskapsförmåga presenterar vi en enligt Arnold et al (2010) vedertagen modell som tillåter att bedöma en person utifrån egenskaper som inte är kultur- eller situationsberoende. Den kallas *femfaktormodellen* och enligt Arnold är den vetenskapligt uppbackad nog för att kallas valid (Ibid, sid 115-116).

Femfaktormodellen bygger på fem dimensioner av en individs personlighet. Dessa dimensioner har underkategorier som hjälper till att bygga en bild av bredden av dimensionerna. Dimensionerna med underkategorier (Arnold et al, 2010)

- *Öppenhet för upplevelser* - fantasi, estetik, känslor, handlingar, idéer, värden. Människor med hög nivå av öppenhet tenderar att tycka om att jobba med idéer och möjligheter.
- *Neuroticism* - ångest, argsinhet, aggressivitet, depression, självmedvetenhet, impulsmässighet, sårbarhet. Personer med hög nivå av neuroticism tenderar att ha lätt för att bli sårade, lätt för att missuppfatta negativt vad andra menar, lätt för att oro sig, låg tro på sig själv och blir väldigt påverkade av sina känslor i stressiga situationer.
- *Extraversion* - viljan att samhöra i grupp, värme, självsäkerhet, energi, underhållningssökande, upplevelse av positiva känslor. Personer med hög extraversion brukar beskriva sig själva som utåtriktade, trevliga och sociala.
- *Samvetsgrannhet* - Självdisciplin, ordningssam, plikttrogenhet, målinriktan. Personer med hög samvetsgrannhet har en tendens att vara mycket organiserade och noga i sitt genomförande.
- *Värme (Agreeableness)* - medkänsla, sympati, rakt på sak, altruism, samarbetsvillighet, blygsamhet. Personer med hög värme tenderar att vara hjälpsamma och medvetna om andras känslor.

Enligt Arnold et al (2010) har det identifierats med hjälp av metaanalys att sannolikheten att gott ledarskap framträder är högre om personen i fråga har höga värden inom extraversion, öppenhet och samvetsgrannhet men också låga värden inom neuroticism. Inget ensamt personlighetsdrag stod ut som det absolut viktigaste för gott ledarskap då alla dragen tillsammans interagerar med varandra och avgör kvaliteten av ledarskapet.

Även om en viss nivå av organisatorisk konflikt säkert verkar omöjlig att förhindra är det enligt Mullins (2010) möjligt att förhindra en stor del av konflikterna som ger en negativ effekt på organisationen. Strategierna som används kan variera och *konflikthantering* tar lång tid och mycket ansträngning men är ofta värt det. Nedan följer några exempel på hur en ledare kan ta sig an och hantera en konflikt(Ibid):

- Förtydliga mål och syfte
 - Att förtydliga mål och syfte hjälper att undvika missförstånd och konflikter. Att fokusera uppmärksamhet på överordnade mål kan leda till att fientliga partier kan enas i samförstånd.
- Resursallokering
 - Även om det inte alltid är möjligt för ledaren att exempelvis utöka resurser för ett projekt kan det vara möjligt att med hjälp av påhittighet och initiativ komma förbi vissa konfliktsituationer. Till exempelvis temporär flexibilitet med resurser mellan projekt eller medlemmar.

- Icke-monetära belöningar
 - Om resurserna tryter kan det vara möjligt att fokusera mer på icke-monetära belöningar. Exempel skulle kunna vara mer intressanta sysslor, större flexibilitet vad gäller tid, större ansvar, förbättrad utrustning, möjlighet till utbildning etcetera.
- Gruppaktiviteter
 - Att lägga fokus på gruppammansättning och faktorer som påverkar sammanhållningen i en grupp kan hjälpa till att bli av med konflikter.
- Ledarskap och personalhantering
 - Att som ledare vara mer delaktig och stödjande i sin roll kan hjälpa till att förebygga konflikt. Att visa respekt och tillit till sina kollegor kan hjälpa till att skapa en atmosfär där alla har lätt för att samarbeta.

Att vara uppmärksam på organisatoriska problem och använda någon av ovan metoder för att lösa dessa kan visa sig belönande i slutändan (Ibid).

2.2 Utvecklingsmetoder

Traditionell utveckling är ett vedertaget begrepp som omfattar olika systemutvecklingsmetoder, däribland strukturerad systemutveckling, RUP¹ och vattenfallsmodellen. När traditionell systemutveckling nämns är det oftast någon form av strukturerad utveckling som menas.

2.2.1 Strukturerad systemutveckling

Strukturerad utveckling påstås vara den mest använda formen av utveckling. Den baseras på vattenfallsmodellen. Specificering, design och kod-faserna i vattenfallsmodellen passar ihop med den strukturerade analysen, designen och utvecklingsaktiviteterna i det strukturerade tillvägagångssättet (Fitzgerald et al, 2002).

Syftet med *strukturerad programmering* är att eliminera esoteriska och individualistiska tillvägagångssätt som underminerar struktur och dokumenteringsförmåga (Fitzgerald et al, 2002).

Effekten av att ta sig an själva programmeringsproblematiken i detalj, med ovan nämnda metod, hade en liten effekt på systemutveckling i helhet. Intresset skiftades således till systemdesign. Detta resulterade i det *strukturerade design-tillvägagångssättet* som behandlade koncept som “top-down”, funktionell nedbrytning av programdesign och modularisering av programkod.

¹ Rational Unified Process - systemutvecklingsprocess

Funktionell nedbrytning innebär att systemets funktioner progressivt bryts ned till underfunktioner tills de minsta detaljerna i systemet kan byggas modulariserat. Detta leder till att mycket komplexa system kan brytas ned till små hanterbara bitar som interagerar med varandra (Fitzgerald et al, 2002).

Detta sätt att hantera komplexa problem har varit basen för matematisk problemlösning i århundraden. Det ger också flera utvecklare möjlighet att arbeta självständigt, således kan hela team utveckla parallellt med varandra i samma projekt (Fitzgerald et al, 2002).

Koncept som informationsundanhållande (*information hiding*), sammanhållning (*cohesion*) och koppling (*coupling*) är centrala begrepp inom systemdesign. Information hiding syftar till att varje modul gömmer ett designbeslut och avslöjar så lite om modulens inre funktioner som möjligt. Sammanhållning definieras av hur väl en modul klarar sig själv och utför en enda väldigt väldefinierad funktion. Koppling beskriver hur självständiga moduler är och hur lite hela systemet påverkas av att en modul ändras internt. Den strukturerade designen syftar till att ha så låg koppling med så hög sammanhållning som möjligt (Fitzgerald et al, 2002).

Då det märktes att det inte räckte att ha väldesignade system utan en klar problembild togs analysverktyg fram. De principiella verktygen som *strukturerad analys* kretsar kring är *Data Flow Diagrams*, *Entity Relationship Diagrams* och *Data Dictionary* (Fitzgerald et al, 2002).

Projektstyrning i strukturerade projekt skiljer sig markant från projektstyrning i agila projekt. Från projektledarens sida krävs det mer detaljstyrning och projektmedlemmarna själva har mindre kontroll och ansvar över sina egna uppgifter. Då leverans traditionellt sett sker med en *big bang* (hela lösningen levereras på samma gång) har projektledaren en mycket styrande roll vad gäller att systemet förhåller sig till specifikationen som blivit fastställd (Boehm, Turner, 2004).

Enligt Boehm et al (2004) är det många skillnader avseende hantering mellan de olika styr-sätten. Planering, kontroll och kommunikation är vitala för framgång men de hanteras annorlunda inom de båda principerna. Agila metoder beror starkt på att ha en dedikerad kundrepresentant på plats som håller projektet fokuserat på att generera värde så snabbt som möjligt. Generellt fungerar detta bra på en projektnivå. För att detta ska lyckas krävs det att kundrepresentanten är i fas med både systemanvändarna som projektet ämnar leverera resultat till samt utvecklingsteamet. Problem uppstår om representanten inte korrekt kan avbilda den behovsbild som finns hos de tänkta användarna. Därav blir kundrepresentanten den länk i kedjan som får utstå mycket tryck från både beställare och leverantör.

Traditionella systemutvecklingsmetoder beror ofta på någon form av kontrakt mellan utvecklare och kund som beskriver projektförutsättningar. Förutsägbara problem definieras på förhand och

formaliseras genom ett avtal. I stabila situationer är detta fördelaktigt då utvecklarteamet vet vad de behöver göra. Kunden vet också i förhand vad de får (Boehm et al, 2004).

Att definiera detta kontrakt skapar uppstartsfördröjning då det tar tid att fullständigt specificera kraven på systemet som ska utvecklas. Projektet blir också mindre mottagligt för sent inkomna förändringar. Ett dåligt specificerat kontrakt eller kravspecifikation kan leda till att förväntningar hos kunden hamnar ur fas och inte stämmer överens med det som levereras (Boehm et al, 2004).

Traditionella metoder använder planer för att förankra sina processer och tillhandahålla ett brett fält av kommunikation. Planer tar upp en stor del av dokumenteringen i traditionella projekt. Traditionella systemutvecklingsmetoder beror mycket på dokumenterade processplaner såsom schemaläggning, milstolpar och procedurer. Stort beroende finns också till produktplaner genom krav, arkitekturer och standarder. Detta ska leda till att alla blir välkoordinerade. Individuella planer tas fram för specifika aktiviteter och integreras i en stor, projektomspännande plan vid behov (Boehm et al, 2004).

Problem med vattenfallsprojekt

I enlighet med hur vattenfallsmodellen ser ut (Royce, 1970) kan vi utträna att varje utvecklingssteg ska vara helt klart när nästa tar vid. I utvecklingsprojekt är det väldigt sällan det är så och ofta leder detta till att modellen inte går att använda som den är tänkt. Då en modell bara är en nedbantad representation av verkligheten kan modellen omöjligen representera alla aspekter av ett projekt, det är ingen modell som kan göra. Detta lägger mycket ansvar i projektledarens händer, att denne förstår modellens brister och anpassar projektstyrningen efter detta. Problem uppstår om projektledaren inte tar höjd för de oundvikliga bristerna i modellen då detta leder till att projektet styrs efter otillräckliga riktlinjer (Redmill, 1997).

Ett vanligt problem med just vattenfallsmodellen är att den kräver att systemet är helt färdigspecificerat från början. Ofta vet varken kund eller leverantör vad kunden vill ha, något som leder till omspecificering allt eftersom projektet fortlöper. I enlighet med vattenfallsmodellen behöver då projektet backa tillbaka till specificeringsstadiet eftersom projektets omfattning förändrats. Detta leder självfallet till förlorad tid om det görs ortodox enligt det tillvägagångssättet som modellen förespråkar, att inget annat steg får beröras än det som är aktuellt. Självklart är det få projekt som jobbar så strikt enligt modellen men modellens brist är uppenbar i liknande scenario (Redmill, 1997).

Den största nackdelen med vattenfallsmjukvaruutvecklingsprojekt är att det slutliga systemet inte är tillgängligt för användarna att testa eller utvärdera förrän projektet är tänkt att vara över. En vanlig orsak till att användare inte är nöjda med ett levererat problem är att användarkrav har förändrats från dess att systemet specificerat tills att det levererats (Redmill, 1997).

Övergång

I de sällsynta fall där en hel projektorganisation går från traditionell till agil utveckling bör projektorganisationen enligt Sureshchandra et al (2008) använda en något nedbantad version av exempelvis *scrum* och därefter sakta implementera ytterligare delar. Till en början bör tillämpningen vara rigid och vissa moment inom exempelvis *scrum* bör vara obligatoriska så att projektgruppen kommer in i det nya tankesättet och tar sig ur gamla vanor (Ibid).

2.2.2 Agil utveckling

Grundtanken med agil utveckling är att den ska leverera mätbart resultat med korta tidsintervaller. Detta för att engagera kunden, få feedback och kunna ge respons och agera utifrån denna kommunikation. För att stödja denna grundtanke är den agila utvecklingen uppbyggd med mindre cykler, iterationer, där det snabbt utvecklas något levererbart som sedan vidareutvecklas och byggs på i kommande cykler. Varje iteration följs av översikt av koden, dokumentering, testning och presentation för användaren/kunden med syfte att ge feedback (Ljubović & Šupić 2009, Agile Manifesto, 2001, Bilaga 2, Overhage et al, 2011).

2.2.3 Scrum

Scrum är en agil utvecklingsmetod som växte fram i början av 1990-talet. Metoden fann sin styrka i att extrahera användbara produkter från komplexa problem. Enligt Zhi-gen et al (2009) omsluter *scrum* de redan existerande modellerna *XP* (*extreme programming*) och *RUP* (*Rational unified process*) där *scrum* drar nytta av fördelarna i agil utveckling samtidigt som implementationen underlättas. *Scrum* är inte en process eller en teknik, utan ett ramverk där processer och tekniker kan appliceras. *Scrum* är anpassat för komplext arbete där det är omöjligt att förutse alla händelseförlopp och situationer. Modellen tillhandahåller ramverk och rutiner för att hålla alla moment synliga. Utvecklingsmodellen är inte anpassad för de riktigt stora projekten utan fungerar som bäst med ett utvecklingsteam med ett omfång på 7-10 individer (Schwaber, 2004), (Overhage et al, 2011).

“..Scrum is a fast, lightweight practice with the iterative increase model, combining the advantages of XP and RUP, which is a great help to improve the software efficiency.”(Zhi-gen et. al 2009, sid 27)

Sammankomster

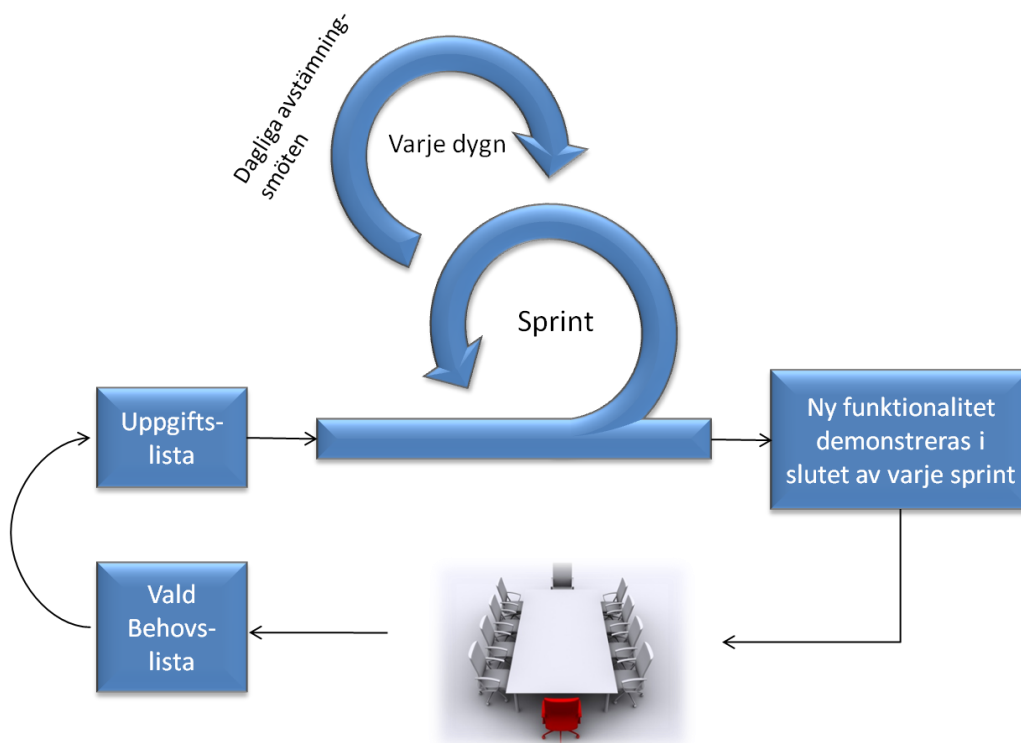
Sammankomsternas huvudsakliga funktion och syfte är att skapa en regelbunden uppföljning och kontroll av arbetet. Inom denna sektion finns det ett antal olika typer av sammankomster där en sammankomst definierar omfånget av ett möte och är viktig att följa, det vill säga, att hålla sig

till utsatta mötestider. Om ett dagsuppföljningsmöte (*daily scrum*) ska vara i 15 minuter avslutas detta efter 15 minuter oavsett vad (Schwaber, 2004).

För att ta ett exempel på en sammankomst; *Daily Scrum* är den dagliga möteskommunikationen för scrumteamet. Ett kortare möte där utgångspunkten är “*vad har vi gjort?*” och “*vad ska vi göra nu?*” (Ibid).

Artefakter

Behovslistan för produkten (*Product backlog*) redogör specifikationerna för systemet som skall utvecklas. Dessa listas i en behovslista. Det är produktägaren (*product owner*) som är ansvarig för innehållet, prioriteringsordningen och tillgängligheten av behovslistan. Det är viktigt att den mest värdefulla funktionaliteten produceras först för att sedan byggas på. Behovslistan förändras allt eftersom projektet fortlöper och förutsättningarna förändras. Dock måste alla förändringar godkännas av produktägaren. Detta är ett verktyg för att projektledaren ska kunna ha en överblick över vad som skall prioriteras inom projektet och hålla en konkurrenskraftig nivå (Schwaber, 2004).



Figur 2.2 Beskriver flödet i *scrum* (Schwaber, 2004)

Sprintbehovslistan (*Sprint backlog*) definierar vilka aktiviteter som ska göras i projektet. Här bryts projektet ner i mindre bitar eller uppgifter för att teamet ska kunna fördela och ta sig an olika aktiviteter och delar av projektet. Enligt Schwaber(2004) bör en aktivitet ta ungefär 4 till 16

timmar att slutföra, skulle en uppgift vara mer omfattande bör den brytas ner ytterligare innan någon tar sig an uppgiften (Ibid).

Pigs and Chickens

För att skapa en balans och struktur kring scrumprojekten väljer Schwaber (2004) att kategorisera individer med anknytning till projektet i två kategorier, två världar, "pigs and chickens". De individer som leder scrumprojekten och har någon form av befogenhet att påverka och göra vad som krävs för ett lyckat projekt finns med i kategorin "Pigs". Intressenterna till projektet benämns som "Chickens" och ska enligt Schwaber (2004) "hålla sig undan" arbetet för att inte försinka arbetsprocessen. För att tydliggöra "pigs and chickens" följer ett citat ur Schwaber (2004):

*"Pigs are those who are committed to a project, those who have "skin in the game".
Chickens are the spectators." (Schwaber 2004, sid. 15)*

Nya ansvarsområden

Rollbeskrivningen i ett utvecklingsprojekt med en traditionell infallsvinkel stämmer inte riktigt överens med den i ett agilt utvecklingsprojekt med *scrum* som angreppsmetod. Denna förändring är viktig att ta hänsyn till. Det är inte helt lätt att axla någon av *scrums* managementroller då det inte är helt lätt att hantera och leda komplext arbete. Själva scrummodellen ger inte heller individer med ansvarsroll någon ro då det hela tiden är transparens gällande ett projekts framfart, problem och dynamik (Schwaber, 2004).

Managementroller

Inom *scrums* ramar finns det tre stycken specificerade roller. Dessa tre roller är produktägaren (*Product Owner*), scrummästaren (*Scrum master*) och scrum-teamet (*Scrum team*). Det är dessa tre roller som delar på det övergripande ansvaret för projektet och dess framgång.

Scrummästaren ska kommunicera och hantera arbetet i de olika processerna och se till att scrumprocessen upprätthålls. Schwaber (2004) beskriver rollen som en "spelledare" vilken ska hålla reda på regler och förhållningssätt inom *scrums* regelverk. Enligt Schwaber (2004) är det vanligt att en projektledare som i ett tidigare projekt, där en traditionell utvecklingsmetod anammats, fyller positionen som scrummästare och denne har ett stort ansvar för projektets utgång. scrummästaren behöver nödvändigtvis inte vara en utvecklare men det är inte ovanligt att dessa roller kombineras. Dock måste arbetsbelastning och projektets storlek tas hänsyn till (Schwaber, 2004).

Produktägaren fungerar som en samordnare och länk mellan kund och scrumteamet. Enligt Schwaber (2004) kan även rollen fungera som ett filter eller barriär med syfte att filtrera informationen och endast kommunicera "rätt" information för att teamet inte ska bli förvirrat av

motsägelsefull information och kommunikation. Produktägaren skall därför representera alla intressenter i projektet och i det resulterade systemet. Medan scrummästaren fokuserar på spelregler och att få maskineriet att fungera är det produktägarens uppgift att fokusera på projektets ROI (Return on investment) och prioritera arbetsuppgifterna från produktens behovslista. När antalet intressenter ökar kan det lätt komma information från flera håll och med avsaknad av någon som samordnar och koordinerar informationen kan detta lätt leda till missförstånd (Ibid).

Utvecklingsteamet finns med under ansvarsrollerna eftersom teamet är ansvariga för funktionalitetsutvecklingen inom projektet. Teamet ska gå från att vara ett styrt team till att bli ett självstyrande team. Enligt Schwaber (2004) ska detta öka produktiviteten hos utvecklingsteamet eftersom det ökade ansvaret skall resultera i ett högre engagemang med ett effektivare utvecklingsteam som resultat. Teamet består ofta av en blandning personer, till exempel designer, testare, analytiker och utvecklare, för att samma team skall kunna hantera hela utvecklingsprocessen själva. Det läggs även mycket eget ansvar på de olika individerna i utvecklingsteamet och de arbetar självständigt. Tillsammans är teamet ansvariga för resultatet i varje iteration samt i projektet som en helhet (Schwaber, 2004).

Projektstyrning i agila projekt

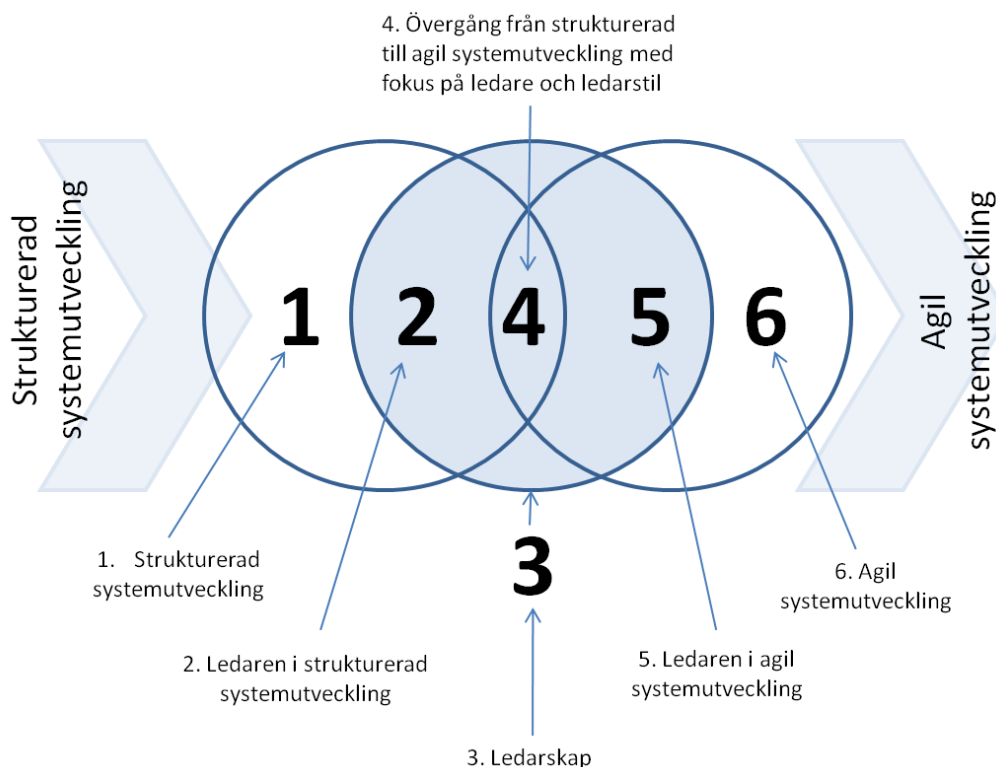
För framgång beror agila projekt på implicit och interpersonell kunskap. Agila projekt kultiverar utveckling och användning av implicit kunskap. Denna baseras på förståelsen och erfarenheten av personerna som utför arbetet samt beror på deras vilja att dela med sig av samma kunskap. Kunskap odlas fram genom team-planering och projektutvärdering (retrospektion kan det benämnas som inom agila termer). Kunskapen delas genom organisationen då mer erfarna människor arbetar med uppgifter som involverar flera människor (Boehm et al, 2004).

Agila projekt beror mer frekvent på person till person-kommunikation. Få av kommunikationskanalerna i ett agilt projekt är kanaler för envägskommunikation vilket kan ge en bild av att agila projekt föredrar kollaboration (Ibid).

2.3 Undersökningsmodell

Det ramverk vi använder oss av för att beskriva vår utgångspunkt illustreras i fig 2.3. Illustrationen beskriver hur vårt teorikapitel behandlar vårt valda ämne och skapar en stödjande bas för vår fortsatta analys. Avsikten med ramverket är att skapa en helhet och förståelse för de presenterade teoridelarna i samband med vårt syfte för uppsatsen. Fig 2.3 beskriver förhållandet mellan traditionell och agil systemutveckling över ett förändringsperspektiv då utvecklingen rör sig från ett traditionellt förhållningssätt till ett agilt.

Figur 2.3 illustrerar de centrala punkterna i den här uppsatsen. De bakomliggande pilarna syftar till att visa att det är övergången *mot* det agila styrsättet som ligger till grund för undersökningen. Ringarna visar hur teorierna överlappar varandra och hur de tillsammans interagerar och bildar ny kunskap genom att blandas. Område 4 i bilden visar den delen av teorin som matchar vår problemställning närmast. De andra områdena är dock inte onödiga, tvärt om, de är mycket viktiga för att kunna skapa sig en helhetssyn på problematiken och förstå vår diskussion. De vita områdena i de yttre cirklarna innebär teorier som berör ramverk och metoder. Det blå området beskriver teorier som berör ledarskap och ledarskapstyper.



Figur 2.3: Ramverk för att beskriva vår utgångspunkt

Tabell 2.1: Beskriver betydelsen av *figur 2.3* och dess innehåll

1.	Hänvisar till strukturerad systemutveckling gällande metodegenskaper, förhållningssätt och ramverk.
2.	Hänvisar till den föredragna ledarskapstypen inom strukturerad system-utveckling.
3.	Detta område innefattar ledarskap. Området omsluter även <i>nr 4 och nr 5</i> eftersom de även behandlar ledarskap dock med inriktning på de olika systemutvecklingsmodellerna.
4.	Här korrelerar de olika ledarskapstyperna med varandra och bildar tillsammans kärnan för vår forskningsfråga. Området kommer att beröras i empirikapitlet och diskussionen och är med här i modellen för att illustrera kärnan för vår uppsats.
5.	Hänvisar till managementroller i <i>scrum</i> . Agila metoder kräver en särskild typ av projektstyrning och managementroller. Här behandlas olika typer av managementroller med fokus på <i>scrum</i> som agil utvecklingsmetod.
6.	Hänvisar till agil systemutveckling. Här beskrivs den agila systemutvecklings-metodiken, vilka förhållningssätt och ramverk som förväntas med fokus på <i>scrum</i> som agil utvecklingsmetod.

3 Metod

I detta kapitel presenterar vi våra metodval för läsaren. Metodval som berör hur vi har arbetat och samlat in både empirisk och teoretisk data. Vi kommer att diskutera vald metod och dess relevans för vår undersökning. Även hur vår övergripande arbetsprocess har sett ut.

3.1 Metodbeskrivning

I kapitel 2 visar vi hur de olika teoretiska områdena korrelerar för att skapa en grund för vår empiri. Här vill vi beskriva hur vi avser undersöka och samla in data för att kunna besvara vår frågeställning.

- *Vilka problem och möjligheter avseende fördelat inflytande upplevde projektledare vid övergång från traditionell till agil utveckling?*
- *Vilken ledarskapstyp och vilka ledaregenskaper är lämpliga för att främja agil systemutvecklingsmetodik?*

Vid utformningen av undersökningen använde vi oss av de förhållningssätt Jacobsen (2002) presenterar. Där uttrycks att avsikten med undersökningen kan delas in i två huvudkategorier. Dessa två huvudtyper är *En önskan om att beskriva dagens situation* och den andra är *Mäta vilka verkningar eller effekter en åtgärd har* (Jacobsen, 2002, sid .55). Utifrån vår forskningsfråga kommer vi att beröra båda typer eftersom vi vill titta på *problem och möjligheter avseende fördelning av inflytande för projektledaren* vilket skapar ett “nu”- och ett “då”-perspektiv.

3.1.1 Kvalitativa intervjuer

Vi har valt att koncentrera oss på ett fåtal enheter. I linje med detta har vi valt individuella intervjuer, detta för att skapa ett förtroende och att intervjupersonen ska känna sig bekväm att prata om saker rörande ämnet som kanske inte passar i en gruppkonstellation. En kvalitativ metod sätter få begränsningar på de svar en uppgiftslämnare kan ge (Jacobsen 2002). Denna ansats förknippas med detaljer, nyanser och öppenhet vilket klingar bra med vår utgångspunkt.

3.1.2 Intervjuguide

Intervjufrågorna i intervjuguiden (Bilaga 1) baseras på områdena i vår teoretiska utgångspunkt (fig 2.3) som vi presenterat i avsnitt 2. Intervjuguiden är indelad i fyra huvudområden, *Den nya rollen, Inflytande, Organisation och Projektgruppen*, dessa områden har sedan underfrågor för djupare förståelse kring respektive ämne. De här fyra huvudområdena syftar till att understödja vår teoretiska utgångspunkt med relevant empiri. Frågorna är utformade så att informanten ska kunna tala öppet inom ramen för frågorna samtidigt som följdfrågorna möjliggör en djupare förståelse för respektive problem eller möjlighet som projektledaren upplevt och skaffat sig erfarenhet om under sin tid som projektledare.

3.1.3 Urval och informanter

Det finns flera skäl till varför vi har valt de företag och personer som förekommer i vår undersökning. Projektledning sträcker sig över många branscher och kan anses som ganska generellt yrkesbegrepp därför valde vi att hålla oss till projektledare inom IT-branschen. För att kunna understödja vår forskningsfråga behöver vi inrikta oss på företag som har varit verksamma ett tag, detta för att kunna ha möjligheten att bidra med information rörande både strukturerade och agila utvecklingsprojekt. Även våra informanter behöver ha en längre erfarenhet för att vi ska kunna få ut ett mer rättvisande resultat i vår undersökning.

Tabell 3.1 Deltagande företag och informanter.

Företag	Informant
<p>A - Systemutvecklingsföretag Konsultföretag inriktat på IT och telekomlösningar. ca 2000 anställda, finns i 10 länder och har en stark plattform i Norden.</p>	<p>A1 - Projektledare Intervjun av informanten genomfördes med motiveringen att det finns en erfarenhet inom systemutveckling och då både inom traditionell och agil systemutveckling.</p> <p>A2 - Projektledare Informanten har en nästan tjugoförårig erfarenhet av projektledning av både traditionell och agil projektledning.</p>
<p>B - Världsomspännande företag Global organisation med tungt IT-stöd, dock är IT inte deras huvudaffärsområde. Över 10 000 anställda världen över.</p>	<p>B1 - Projektledare Har en lång erfarenhet inom IT-branschen med början som utvecklare för att sedan projektleda mängder av projekt i multinationella företag. Erfarenhet både inom traditionell och agil systemutveckling dock med tyngdpunkt inom den traditionella systemutvecklingen.</p> <p>B2 - Projektledare Har stor erfarenhet som projektledare, både inom traditionell och agil systemutveckling dock med tyngdpunkt inom det agila. Med längre erfarenhet inom IT-branschen blir detta ett bra tillskott till vår undersökning.</p>
<p>C - Regionkontor Offentlig organisation med många typer av IT-stöd och en bred organisation för att hantera detta.</p>	<p>C1 - Projektledare Agerar som projektledare och har även tidigare arbetat som projektledare en längre period inom en multinationell koncern. Med erfarenhet både inom traditionell och agil systemutveckling passar kompetensen mycket bra för vår undersökning.</p>

I enlighet med vår avgränsning har vi inriktat oss på större organisationer med en historia som tillåter både traditionella och agila utvecklingsmetoder. Inom dessa ramar har vi dessutom tagit kontakt med informanter som verkade ha rätt profil och bakgrund för vår undersökning. Varje informant har varit aktiv inom sitt område en längre tid och har hunnit skaffa sig stora erfarenheter inom projektledning vilket är av stort värde för vår undersökning. Vi är mycket nöjda med över att ha fått tag på så pass välpassande informanter med relativt liten ansträngning. Utöver de informanter som vi haft intervjuer med var vi i kontakt med ett fåtal andra där det framkom att deras profil inte passade vad vi sökte.

3.1.4 Genomförande av intervju och analys

Vi bokade våra intervjuer med respektive informanter med så god framförhållning vi kunde erbjuda. För att förbereda informanterna skickade vi våra intervjufrågor på förhand så att informanten hade tid att sätta sig in i våra frågeställningar. Vi valde att spela in våra intervjuer

för att sedan kunna återge informantens svar på ett korrekt och riktigt sätt. Som stöd fördes även anteckningar under respektive intervju. Det inspelade materialet transkriberades för analys. För att inte tappa fokus under intervjun valde vi att låta en av oss föra intervjun medan den andra övervakade inspelningen och förde anteckningar. På detta vis försökte vi eliminera risken att tappa flytet i intervjuerna och påverka svaren hos informanterna. Vi var så flexibla som möjligt med var och när intervjuerna hölls, det var på informanternas villkor så långt det var möjligt.

Vi skapade oss en överblick av transkriptionerna och kom gemensamt fram till materialet var så pass överskådligt att vi inte behövde använda oss av kodning. Vi valde att behandla materialet genom att använda oss av kategorisering enligt Jacobsen (2002). Vidare menar Jacobsen (2002) att ett av syftena med kategorisering är att förenkla komplicerad, detaljerad och rik data. Det fanns en befintlig indelning av frågorna i intervjuguiden (Bilaga 1) vilka är, *Den nya rollen, Inflytande, Organisation och Projektgruppen*. Indelningen använde vi som fundament till kategoriseringen av insamlad data. Någon vidare mer detaljerad kategorisering behövdes inte.

3.1.5 Intervjuarens uppträdande

Som Jacobsen (2002) nämner är intervjuarens uppträdande under intervjun viktig för intervjuens utfall. För att kunna uppnå den nivån av informationsutbyte som vi var intresserade av var det viktigt att vi etablerade en nivå av tillit och fick intervjutagaren att känna sig trygg.

Vi hade flera steg i ledet till att få informanten att känna sig trygg i sin roll. Som vi nämnde ovan skickade vi ut intervjuunderlaget på förhand. Informanten blev också informerad om att det inspelade materialet inte används i något annat syfte än som empiri till den här uppsatsen.

Enligt (Ibid) bör intervjuaren öppna med en bredare fråga av allmän karaktär samt med en översikt av varför den genomförs. Vi började med att presentera syftet med intervjun och en del om oss själva för att sedan gå över till den första frågan, som är av bred och allmän karaktär, i intervjuguiden.

3.1.6 Etik

För att explicit nämna etik och vårt förhållningssätt gentemot våra informanter under undersökningens gång kan det nämnas att vi var angelägna om att informanterna skulle känna sig trygga och öppna sig och berätta på djupet om de ämnena vi berörde. Detta för att vi ska få så ärligt material som möjligt att förhålla oss till. Det hade varit möjligt för oss att inte anonymisera våra informanter trots att vi sagt till dem att vi skulle göra det. Det hade antagligen haft samma resultat materialmässigt. Ur ett etiskt perspektiv hade det inte varit korrekt ur informanternas synpunkt. Det hade eventuellt haft en negativ effekt för oss personligen, institutionens anseende

ur värdföretagens synpunkt och kanske lett till konsekvenser som sträcker sig utanför ramarna av denna undersökningen Jacobsen (2002). Vidare kommer vi att kontakta våra informanter efter det att uppsatsen är klar och skicka ut kopior till respektive informant.

3.2 Kvalité

Alla faser i undersökningsprocessen hänger samman. Om vi skulle göra fel i några av dessa faser skulle detta kunna påverka resultaten i den övriga processen. Ett fel i en fas är tillräckligt för att undergräva en undersökningens relevans eller trovärdighet (Jacobsen, 2002).

Jacobsen (2002) menar att vissa anhängare av den kvalitativa metoden har gått så långt som att förkasta begrepp som validitet och reliabilitet eftersom de menar att begreppen grundar sig i en kvantitativ logik och metod. Att i kvalitativa undersökningar ha ett kritiskt tänkande och att kritiskt bedöma giltighet och tillförlitlighet innebär inte att vi behandlar datan ur en kvantitativ logik utan snarare att vi förhåller oss kritiskt till den insamlade datan (Ibid).

3.2.1 Bekräftbarhet och Överförbarhet

Bekräftbarheten handlar om undersökningens giltighet vilket enligt Jacobsen (2002) kan prövas med två olika åtgärder. Det vi har valt för att pröva bekräftbarheten är att kritiskt granska resultaten. Vår kritiska granskning har bestått av en analys av informantens trovärdighet, vilka subtila signaler denne sänder ut samt andra aspekter av kommunikation som sker utan talspråk. Vidare har vi även låtit informanterna granska vår insamlade data och verifiera att denna är korrekt.

Avsikten med kvalitativa undersökningsmetoder är i regel inte att generalisera från urvalet av enheter till exempelvis en hel population. Det är inte heller så att en kvalitativ metod används för att definiera ett fenomenets omfång eller frekvens. Kvalitativa undersökningar syftar oftare till att förstå och fördjupa begrepp och fenomen, det vill säga, att skapa en förståelse för generella fenomen. (Jacobsen, 2002)

3.2.2 Tillförlitlighet

De fem informanter vi intervjuade representerade tre företag. Vi försökte så långt det gick att ha minst två representanter från samma företag i och med att det alltid finns en spridning av inställning och budskap inom organisationer. De budskap vi kan extrahera ur våra intervjuer blir således mer heltäckande.

Jacobsen (2002) skriver om *intervjuareffekt* och beskrivs som den effekt en intervjuperson har på sin informant. Faktorer som omgivning, klädsel och retorik kan påverka den som intervjuas. Jacobsen (2002) hävdar att det är omöjligt att fullständigt kontrollera undersökareffekter men det kräver att undersökaren reflekterar kring problemet. Samtliga intervjuer genomfördes i fysisk närvaro med informanterna. Vi försökte hålla en professionell och trevlig nivå på intervjuerna utan att vara för formella och på så sätt kanske skada informantens trygghet. Vi upplevde att informanterna kände sig trygga av tanken att ljudinspelningarna bara används i syfte att ta fram empiri och alltså inte skulle spridas.

3.3 Kritik av metod

Den kvalitativa ansatsen är en resurskrävande metod eftersom varje informant tar en viss tid i anspråk. Då vi jobbar mot ett tidsbegränsat mål har detta således resulterat i möte med färre informanter vilket leder till att någon skulle kunna hävda, i linje med Jacobsen (2002), att vi fått problem med representativiteten hos våra informanter. Enligt Jacobsen (2002) stöter kvalitativa ansatser alltid på denna typ av generaliseringsproblem. Denna ansats genererar även mycket information som måste hanteras och analyseras. Det är svårt att ordna informationen på ett lättöverskådligt vis. Det är lätt att mista överblicken över informationen även om undersökaren kan vara helt öppen för alla detaljer och nyanser. Det är svårt att påverka tillgänglig tid och tidsåtgång i de olika intervjumomenten. Dock har vi genom att vara väl förberedda och noga med vår intervjuplanering försökt att minska felmarginalen och eventuell extra tidsåtgång till följd av dålig struktur och planering. För att hantera informationsmängden använde vi oss av ljudinspelning och anteckningar som sedan transkriberades och organiserades i tabellform för en mer överskådlig informationskälla (Jacobsen 2002). Då materialet vi samlade in visade sig vara av förhållandevis liten omfattning ansåg vi att den var tillräckligt hanterbar utan någon särskild vidare behandling. Vissa diskussioner uppstod men översikten vi fick påvisade att, exempelvis, kodning var slöseri med tid.

Den personliga kontakten kan enligt Jacobsen (2002) medföra att informationen inte behandlas kritiskt då naivitet uppstår på grund av blind tillit. Detta kan i värsta fall neutralisera det vetenskapliga värdet om det sker och inte hanteras. Detta har vi försökt att motverka genom att förhålla oss kritiskt och objektivt till svar och situation. Våra informanter hade inga problem med att hålla en professionell och korrekt inställning till intervjun och den enda av informanterna som någon av oss hade en mer personlig relation till kopplade av professionaliteten först efter det att intervjun var över, något som vi såg som ett tecken på stor personlig mognad och respekt.

Enligt Jacobsen (2002) finns det tre anledningar som kan ligga till grund för en avvikelse mellan vad informanten svarar och vad han eller hon *egentligen* har för uppfattning. Den *första* är då intervjuerna är individuella och informanten eventuellt kan känna att uppsatsen eventuellt går att

spåra till honom eller henne kan det finnas ett eget intresse för hur svaren blir. Det kan då uppstå en situation där informanten svarar strategiskt och alltså kanske även oärligt. Den *andra* anledningen kan vara att personen inte har något särskilt intresse eller någon kunskap om ämnet denne får svara på frågor om. Den *tredje* anledningen hänger ihop en aning med den sistnämnda och är att personen kan svara helt slumpmässigt på frågor, antingen beroende på att denne inte kan något om ämnet eller exempelvis att ett intresse för att svara uppriktigt eller allvarligt inte finns just då (Jacobsen, 2002).

Vi har, i enlighet med vår avgränsning, sett till att bara ha intervjuer med personer som har en relevant bakgrund och ett uppfattat intresse av ämnet. Därför har vi begränsat möjligheten för den typen av avvikelser som sker av den andra och tredje anledningen. Valet att svara strategiskt och kanske oärligt kan vi inte påverka mer än att hävda att spårbarheten tillbaka till informanten är mycket låg.

3.4 Undersökningens brister

De punkter som vi reflekterat över vad gäller undersökningens brister berör mest aspekter rörande hanteringen av informanterna. Då vi bestämde oss för att låta informanterna vara anonyma innebär detta att spårbarheten är väldigt låg. Detta fungerar i två riktningar som vi ser det. Å ena sidan kan informanterna känna sig trygga under intervjuerna och således dela med sig av information mer ohämmat. Å andra sidan kan detta öppna upp för en kritik vad gäller validiteten av vår empiri då informanterna inte kan nås för att bekräfta att transkriptionerna ger en korrekt bild av hur intervjuerna gick till.

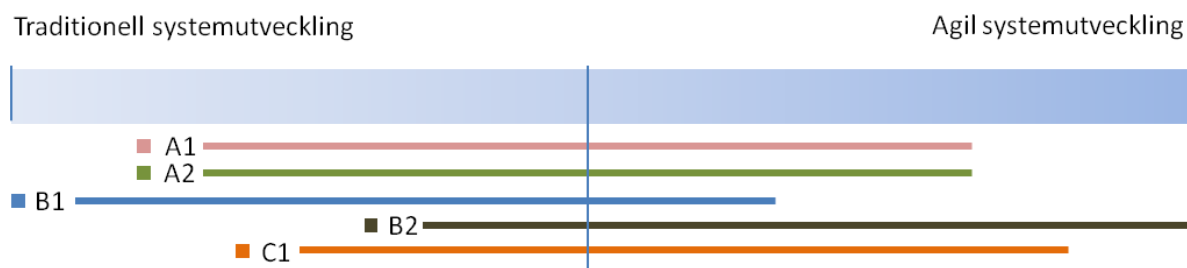
Vår undersökning skulle kunna ha kombinerats med en kvantitativ undersökning för insamling av en mer generell och bredare data gällande projektledares uppfattning rörande frågeställningar av samma typ som förekommer i undersökningen.

4 Redovisning av empiri

I detta kapitel redovisar och presenterar vi resultaten av den insamlade empiriska datan för studiens syfte, vi försöker skapa en översiktliggheit av den empiriska datan för en senare diskussion. Samtliga informanter kommer att presenteras anonymt för att skydda deras integritet samt de företag och organisationer som respektive informant är aktiv på. Vi kommer att referera till informanterna med samma system som informanterna presenterades i föregående kapitel, dvs. med bokstäver och siffror (A1, A2, B1, B2, C1).

4.1 Bakgrund och erfarenhet hos informanterna

Baserat på svaren av den inledande frågan (se bilaga 1, Intervjuguide) och dess underfrågor gällande informanternas bakgrund i branschen och deras erfarenhet som projektledare kring de olika systemutvecklingsmetoderna, gör vi följande utvärdering vad gäller informanternas spridning i erfarenhet. För läsaren ger det en överblick om denne inte vill läsa transkriptionerna.



Figur 4.1 Erfarenhetsspridning bland informanterna, dock utan tidsaspekt vad gäller årserfarenhet

Figur 4.1 visar på den erfarenhetsspridning våra informanter har. X-axeln (den horisontella) går från traditionell till agil systemutvecklingserfarenhet. Figuren behandlar ej dimensionen avseende tid. Informanterna är i figuren färgkodade och deras färger är representerade till vänster.

4.2 Övergång till agil systemutveckling

Alla informanter har upplevt en förändring i arbetssätt, en övergång från traditionell till agil systemutveckling. På denna resa har alla reagerat olika och skaffat sig många nya erfarenheter. Med vårt ramverk för vår teoretiska utgångspunkt ska vi redovisa insamlad empiri för att spegla de olika områdena i övergången från traditionell till agil systemutveckling och vilka problem eller möjligheter det har medfört.

Enligt informant A1 försöker utvecklare lösa eventuella mjukvaruutvecklingsproblem med att istället införa nya arbetssätt och modeller.

“..jag tror att det är en inbyggd lathet i vår profession att vi vill inte acceptera att mjukvaruutveckling kräver hårt arbete och kompetens.”(Informant A1)

För att förbereda sig för övergången menar informant B1 att projektledaren måste jobba mycket med sig själv, inte tro att man kan gå från att vara projektledare i den gamla världen för att sedan fungera som coach och mentor i den nya. Projektledaren behöver utbilda sig i nya metoder och tekniker som anses relevanta för att möta ett nytt arbetssätt. Däremot anser inte B1 att det behövs så mycket utveckling av ledarskap då projektledaren kan plocka med sig mycket av det gamla.

4.2.1 Rollfördelning, Rollförändring

I vår intervjuguide ställde vi en fråga om vilken roll den person som i det traditionella projektet var projektledare blev tilldelad när denne gick över till eller kom in i ett agilt projekt. A2, exempelvis, nämnde att han fortfarande var projektledare även när de gick över till *scrum*. Enligt honom täckte *scrum* in en del av processerna och iterationerna i utvecklingsprojekt och också hela hanteringen av budget. På grund av att det (enligt A2) är svårt att få en så bra produktägare hos beställaren att de agerar rollen fullt ut behöver projektledaren ta en hel del av kravhanteringen vilket inte direkt räknas in i *scrum*. Informant A1 är inne på samma linje då han menar att han aldrig har tillåtit en fullständig implementering av *scrum*.

“En del i det här med scrum till exempel, verkar ju vara att teamet ska ansvara för allting tillsammans och jobba enligt en consensusprincip, och det har jag aldrig tillåtit att vi har implementerat fullt ut för det är ineffektivt och ett slöseri med kundens pengar.”(Informant A1)

A1 anser att det blev svårare att agera som projektledare efter övergången. Detta eftersom det fanns en viss förväntan från scrumteamet att projektledaren skulle köra enligt boken. Där det skulle finnas en *scrum master* som fungerar som en facilitator och demokrati i teamet.

Organisationen tillät inte omställningen utan krävde att *scrum mastern* skulle uppföra sig som en projektledare och där uppstod en kollision.

Samtidigt menar informant B2 att övergången betydde att termer och ord applicerades på de redan befintliga rollerna i projektet eftersom företag som B2 var aktiv på redan anammat agila principer utan att egentligen veta om det. Enligt B2 innebär ett agilt sätt att jobba en ansvarsfördelning som ser lite annorlunda ut men det baserar sig på att den som vet bäst gör det som den är bäst på. Informant C1 menar att det inte behöver vara så stor skillnad på rollen som projektledare i ett traditionellt kontra ett agilt förhållningssätt, dock beror detta på storleken av projekt. Om det är ett projekt av mindre karaktär är det vanligt att hamna i rollen som *scrum master*. Är det ett större projekt skulle det kunna vara så att projektledaren träder in i en roll som huvudprojektledare med flera agila utvecklingsteam under sig. B1 menar att i ett agilt projekt med kort tid och färre människor också innebär att rollen förändras. Det är inte ovanligt att projektledaren i ett agilt projekt även är delaktig i själva utvecklingen. B1 menar även att som projektledare i ett agilt projekt måste projektledaren vara mycket mer medveten om metoder och tekniker som används.

“Du kan vara projektledare i traditionella projekt utan att ha skrivit en kodrad i hela ditt liv. Det tror jag är mycket svårt om du ska fungera som sammanhållande, du måste förstå vad är det som gör att saker och ting hänger upp sig, vad är det som gör att inte alla kommer framåt, det är ett helt annat sätt att leda.”(Informant B1)

B1 tror att det krävs mycket jobb med sig själv om en person ska gå som ledare från ett traditionellt till ett agilt projekt. Enligt honom bör en projektledare inte tro att det går att gå från projektledare i den gamla världen till coach och mentor i den nya världen. Det krävs att projektledaren från grunden lär sig de nya teknikerna och metoderna. Om det inte fungerar blir det svårt att hjälpa sina kollegor. Men för utveckling av ledarskap tror han inte det behövs så mycket, där går det nog att plocka mycket av det gamla.

4.2.2 *Inställning, ett nytt sätt att arbeta*

Överlag är informanterna positiva till övergången till ett agilt sätt att förhålla sig i projekt och utveckling sett i kontrast mot den traditionella metodiken. Även B1 med mycket lång erfarenhet inom traditionell systemutveckling välkomnar det “nya” sättet att arbeta trots att han poängterar att det enligt honom krävs att utvecklarna som ska vara med i projektet “inte har så mycket bagage” med sig från den traditionella systemutvecklingen.

“..att ha en grupp med tio personer som bara jobbat med det gamla helt plötsligt ska börja med det nya, det fungerar inte”(Informant, B1)

A2 menar att hanteringen av förändring i ett projekt fungerar bättre med det agila förhållningssättet, vilket gör att resultatet blir bättre och det i sin tur bidrar till en mer nöjd kund. Teamet blir också mer engagerat som ett team och inte lika mycket som “små kuggar i hjulet”. Han menar att det agila utvecklingssättet bidrar mer till en allmän känsla av inflytande och delaktighet samt en enkelhet i att det är en tydlig process att följa som bygger på enkla best-practices.

“Det är framförallt hanteringen av förändringarna som kommer i ett projekt. Vilket gör att man får en nöjdare och bättre kund och även bättre resultat i slutändan. Men även engagemanget från teamet, att de inte blir små kuggar i hjulet utan att man arbetar som ett team och stämningen är bättre.”(Informant A2)

Informant A1 är lite mer reserverad i sitt svar och menar att *scrum* under kontrollerade former hade fungerat bra. Han är dock tveksamt inställd till att låta utvecklingsteamet bestämma allt själv. Han menar också att mycket beror på hur det agila förhållningssättet införs. Om allt det gamla bara kastas ut genom fönstret tappas alla best-practices och alla gamla lärdomar.

4.2.3 Utbildning

Vad gäller utbildning har det varit *scrum master*-utbildningar som varit aktuellt för en del av våra informanter. C1 fick ingen utbildning och menar att det mer handlar om att anpassa metod till verklighet och plocka godbitarna som passar till den aktuella verkligheten. B1 fick en utbildning i RSW, Rapid Software Workshop.

4.2.4 Utmaningar och svårigheter

De svårigheter som påtalats har varit varierade. Informant B1 menade att det kunde innebära svårigheter att använda en projektgrupp med mycket erfarenhet inom traditionell systemutveckling då “bagaget” gjorde sig påmint i arbetssättet. Alla informanterna är överens om att det krävs tid för att föra in det agila tankesättet. Informant C1 anser att mycket hänger på teamet eftersom arbetsättet blir mer intimt och kvickt blir även eventuella brister mer påtagliga. Är det ett bra team kan projektledare ägna sig åt projektledning och inget annat.

“Om man har ett omoget team med bristande kompetens och erfarenhet då blir det en jobbig resa.”(Informant C1)

A2 menar att det kan vara svårt att motivera fördelarna för en beställare då det kan kännas lite "luddigt" och beställaren kanske hade en bild och en känsla av mer kontroll före övergången. Samtidigt som vissa beställare redan har jobbat med agila principer eller varit i kontakt med outsourcing-projekt där agila metoder använts vilket underlättar ett eventuellt samarbete. Utmaningarna ligger i att förklara fördelarna kring ett nytt sätt att arbeta och personligen genomföra det för att se styrkan i en ny utvecklingsmetod. Många är positiva när de ser att kravbilden går att förändra med resultat efter bara några veckor.

"Det sker förändringar och många är nya på sina roller och då känns det osäkert."
(Informant A2)

I en situation där projektet har ett mediokert utvecklingsteam kan de enligt A1 ändå prestera väl förutsatt att organisationen kan stödja projektet med best-practices i form av processer, verktyg och arbetssätt. Men om *scrum* körs enligt clean-room-principen (tomt rum, tomma förutsättningar, blanka datorer) bör det ta utvecklarna lång tid att få allt på plats. Då krävs det ett mer erfaret scrum-team som har med sig egna standardlösningar i bagaget.

4.3 Inflytande

Informanterna är överens om att inflytandet blir mer demokratiskt vid övergången till en agil projektstyrningsmetod. Utvecklarna får mer kontroll över sina egna uppgifter och projektledaren behöver lägga mindre tid på styrande och mer tid på coachande och att bana väg för teamet. A1 menar att "scrumvågen" har lett till en kultur där *scrum* kopplas ihop med anarki där det ska finnas utvecklingsteam där alla gör allt, ingen ska ha några roller, ingen ska ha något ansvar och ledningen har inget att göra med projektet. Han menar att utvecklarna gör en tolkning som innebär att företagen inte får lov att ställa krav eller skriva regler som ska gälla för projektet. Han vill dock poängtera att vid läsning av scrumböckerna står det ingenstans att det är okej att inte följa order eller att företagen inte får diktera regler för scrumprojekt.

"..är man väldigt stark på ett hierarkiskt styrsätt så fungerar man nog sämre i en agil värld än om man är team och coachinginfluerad."(Informant B1)

A2 menar att det ges större chans för en projektledare att visa vad denne går för i och med att avstämningarna är mycket täta. Detta raderar missförstånd vilket i sin tur motverkar irritation, bara en sådan sak gör att projektledaren uppfattas som en bättre ledare. Eftersom förväntningarna delas upp i inkrement blir även uppfattningen att projektledaren levererar "mer", i synnerhet i kundens ögon. C1 menar att eftersom inflytandet och ansvaret förflyttas, krävs det att projektledaren är omgiven av mogna individer som känner tillit och mandat från projektledaren

att fatta små och stora beslut under sprintarna. Detta kräver i sin tur att individerna i utvecklingsgruppen känner till och förstår den givna utvecklingsmetoden.

“Generellt sett så tycker jag att man trycker inflytandet och ansvaret nedåt i gruppen..”(Informant C1)

B2 anser att projektledaren har mer inflytande över hur gruppen som enhet fungerar samtidigt som denne har mindre inflytande över det tekniska ansvaret, vilket projektledaren delar ut till lämpliga gruppmedlemmar.

“Det är lättare att utöva ett inflytande, jag vet inte om det påverkat inflytande som sådant. Man har samma ansvar för projektet som innan.”(Informant A2)

4.4 Ledarskap

Det går att se en distinkt skillnad mellan den föredragna ledarskapstypen mellan de olika typerna av projektstyrning som vi har studerat. Samtliga informanter är överens om att det krävs olika ledarskapsstilar för att hantera traditionella respektive agila projekt. Informant B2 menar att projektledaren idag jobbar mer som en facilitator och ansvarar för att få teamet att fungera. Det är mer fokus på teamet, att teamet ska fungera och prestera. Kemin i gruppen ska stämma och det blir en uppgift för projektledaren att lösa eventuella knutar snarare än att presentera tekniska lösningar. A2 menar att inflytande och ansvar fördelas demokratiskt med det agila styrsättet, därav kan projektmedlemmarna bli mer medvetna om helheten och bidra med implicit kunskap.

“Är man inte så detaljstyrd så är man inte heller så inskränkt på sina egna uppgifter utan man får tid att ta till sig helheten och tycka till.”(Informant A2)

“Nu är man kanske mer beroende av att utbyta erfarenheter med andra projektledare som jobbar agilt för att det handlar mer om människor och team.”(Informant B2)

Vad gäller projektledarens inflytande över projektgruppen med agil utveckling berättar A2 att det blir ett mer visuellt arbetssätt. Alla har inblick i varandras arbeten vilket bidrar till att det känns viktigt för projektmedlemmen att vara tydlig. Projektledaren vinner på det då rapporteringsflödet är tydligare. Därför är det lättare att utöva ett inflytande då statusen är mycket klar för projektledaren. Även tack vare att projektmedlemmarna är införstådda om helhetsstatusen gör det att de lättare relaterar till vad projektledaren säger.

Projektgruppens helhetsmedvetande och egenansvar ställer krav på en annan ledarskapsstil än vad som är optimalt i ett traditionellt projekt. B1 påpekar att en projektledare som är mycket stark på ett hierarkiskt styrsätt inte fungerar optimalt i ett agilt projekt. B1 menar också att som projektledare i ett agilt projekt måste projektledaren vara mycket mer medveten om metoder och tekniker som används. Enligt B1 är det möjligt att vara projektledare i ett traditionellt projekt utan att ha skrivit kod tidigare. Det tror han är mycket svårt i ett agilt projekt.

C1 anser att övergången har bidragit positivt till hans utveckling då han menar att ledningen i ett agilt projekt handlar om att våga lita på teamet och ta ett steg tillbaka. Inflytandet och ansvaret trycks nedåt i gruppen och det kräver att utvecklingsgruppen består av mogna individer som känner att de har projektledarens tillit och mandat att fatta de små och stora besluten under sprintarna.

Informant C1 skulle ge tipset att ha rätt resurser i teamet med rätt vilja och rätt driv samt rätt kompetens. Han rekommenderar människor som vågar ta steget fram och säger "jag tar befälet över den här biten". Han menar att det är svårt att ha projektmedlemmar i projektet som "väntar på att bli födda", det måste finnas eget initiativ i en agil värld.

"Det är svårt att sitta med projektmedlemmar som bara väntar på att bli födda och det måste finnas någon form av eget initiativ i en agil värld."(Informant C1)

I det agila projektet, menar C1, finns det många ledarskapsfördelar. Utvecklarna har ansvar och mandat och känner sig mer delaktiga och kan själva styra över sin tid. Han menar inte att det finns någon känsla av förlorad kontroll utan snarare tvärtom.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer vi att föra en diskussion och samtidigt göra kopplingar mellan presenterad teori och empiri. Vidare kommer vi att förhålla oss till vårt ramverk för vår utgångspunkt vilken presenterades i kapitel 2.

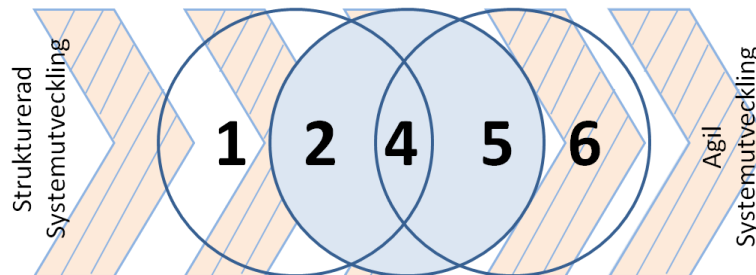
Litteraturen vi valt att använda gav oss ett brett stöd både vid framställning av intervjuguide och reflektion kring insamlad empiri. I enlighet med vad som nämns i kapitel 3 har vi haft ett tillvägagångssätt som främjar att våra informanter har kunnat vara helt ärliga i de svar de gett. De har inte haft någon anledning att skydda sig själva, de har varit i rätt kunskapsområde och vad vi vet har de inte tyckt illa om oss eller liknande, snarare tvärt om.

Det går att diskutera huruvida det resultatet vi har fått är representativt eller inte. Detta beror självklart på vad som menas med "representativt". Som nämns i kapitel 3 är syftet med kvalitativa undersökningar sällan att kunna generalisera för en hel population utan snarare att skapa klarhet och komma närmare att förklara olika fenomen.

5.1 Övergång

Överlag har det varit en väldigt intressant undersökning med överraskande resultat i vissa fall. Vad gäller våra informanter prickade vi in ett bra spektrum av erfarenheter som gav oss en bra empiri att behandla. Vi kan se en tendens att det agila tillvägagångssättet är välkommet under rätt förutsättningar. Informant A1 beskrev problem som härstammade från att utveckla gjorde en slags religiös tolkning av *scrum* där de såg *scrum* som sin fristad att slippa dokumentera och följa regler i. Det är för oss uppenbart att en organisation inte går att styra på det sättet så vi kan förstå varför A1 inte tillåtit *scrum* "fullt ut" då det, som han påpekar, hade lett till ett slöseri med kundens eller organisationens resurser. Detta speglas i sektion 2.1.3 där det redogörs för konflikthantering och att som ledare anamma en mer delaktig och stödjande vilket i sin roll kan förebygga konflikt. Vidare är det viktigt att kommunicera tydliga mål och syfte för handlingen eller i detta fall förändringen. Vi kan ana att gruppens mognad inte var hög och att A1 anammade en stramare ledarstil vilket stämmer överens med fig. 2.1 i sektion 2.1.3 där lämplig ledarskapstyp kopplas mot gruppens mognad. Det får antas att de andra informanterna inte har haft samma problem eller själva blivit "religiöst" påverkade av den agila metodologin och mentaliteten men ändå klarat att leverera bra resultat. En annan aspekt skulle kunna vara att gruppens mognad har

varit högre och passat en ledarstil som går mer i linje med vad som passar en agil utvecklingsmetod. Hade de misslyckats kan det antas att de inte varit lika positivt inställda till metoden och med all sannolikhet hade de inte fortsatt använda den.



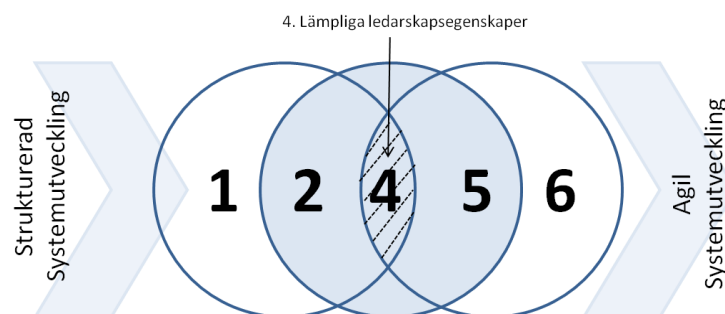
Figur 5.1 Övergång från strukturerad till agil systemutveckling

I det fall där en projektgrupp för första gången ska arbeta agilt och kommer från den traditionella “världen” anser vi inte att det coachande ledarskapet gör sig bäst alldeles i början av omvandlingen. Detta resonemang grundar sig i att vi antar att gruppens mognad är låg då denna ställs inför ett nytt sätt att arbeta. I enighet med fig. 2.1 i sektion 2.1.3 förändras lämplig ledarskapsstil i samband med gruppens mognad. Som det påpekas i sektion 2.3.1 behövdes viss, relativt hård, styrning i början av omvandlingen. Vi kan definitivt tänka oss att även i ett fall där en större del av projektgruppen kommer från den gamla skolan kommer det behövas en del styrning för att få in känslan av delaktighet, kollektivt ansvar för egna och andras uppgifter samt för gruppen att verkligen komma in i den agila mentaliteten. Vissa av våra informanter (sektion 4.2.2) gick så långt som att säga att de, om de fick välja hur de skulle gå till väga, vid en projektstart hellre hade tagit in kollegor som bara har sysslat med det agila sättet att utveckla. Vi ser detta som en indikator på att det är mycket svårt att bli av med det gamla tankesättet och därför krävs det en del styrning för att hantera de ofrivilliga och därmed lite svårare aspekterna av övergången.

5.2 Främjande ledarskapsegenskaper

Samtliga informanter har påpekat att det krävs ett annat ledarskap eller i alla fall en förändring av ledarskap när ett projekt ska ledas med en agil metod istället för en traditionell sådan. Här kan vi se en tendens till att det coachande ledarskapet där ledaren är mer av en mentor och coach verkar vara det mest rekommenderade sättet att leda ett agilt projekt. Huruvida detta är den bästa ledarskapstypen i det fall där många av projektledarna kommer från traditionella projekt ska vi diskutera nedan.

Vi ser tydliga tendenser till att personlighetsegenskaper som leder till effektivt ledarskap skiljer sig mellan traditionella och agila projektomständigheter. Vid en övergång från strukturerad till agil systemutveckling sker det en förändring i arbetssätt eftersom den underliggande arbetsmetoden förändras. I sektion 2.3.3 definieras de nya rollerna i samband med att anamma en agil utvecklingsmetod, i detta fall *scrum*. Här kan vi se att det är en skillnad i rollbesättningen kontra en traditionell utvecklingsmetodik vilket var i linje med vad våra informanter kommunicerade, det vill säga att det skedde en rollförändring i samband med att en agil utvecklingsmetodik anammats. Dock hade informanterna olika syn på hur organisationen tillåtit att en agil utvecklingsmetodik integrerats i företaget (kapitel 4).



Figur 5.2 Ledarskapsegenskaper

Enligt vad som presenterats i kapitel 2 beror agila projekt på implicit och interpersonell kunskap. För att kunna stödja detta bör projektledaren fungera som en katalysator och stödja teamet i sitt arbete. I linje med vad som presenterats i sektion 4.2.1 behöver projektledaren jobba med sig själv, lära sig de nya metoderna grundligt för att kunna fungera som en coach eller mentor för teamet i den agila världen. Enligt vad vår empiri påvisade blir projektledaren även den enhet som hanterar eventuella konflikter och löser “knutar” eftersom ett team som inte fungerar inte kan leverera med samma hastighet och kvalitet. Vidare ska projektledaren kunna lyssna och diskutera med övriga medlemmar utan att köra över någon (kapitel 4).

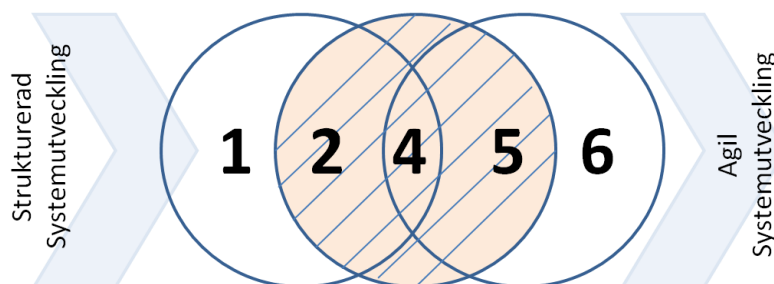
Vad gäller personlighetsegenskaper bör projektledaren vara av typen som har högre värden av öppenhet och värme (kapitel 2). Då vi anser att det är viktigt att kunna hantera förändringen som något positivt samt kunna fungera betryggande för de projektmedlemmar som inte ser lika positivt på förändringen och kanske behöver stöttning. Vi anser inte att projektledaren mår bra av att vara hierarkiskt orienterad i sitt ledarskap, men viss ordningssamhet och kontrollbehov kan vara bra, i alla fall till en början (som nämnt i Sureshchandra & Shrinivasavadhani, 2008). Femfaktormodellen som vi nämner i sektion 2.1.3 påvisar just att gott ledarskap har högre sannolikhet att framträda om personen i fråga har höga värden inom öppenhet, extraversion, samvetsgrannhet och värme. Värden inom neuroticism bör vara låga då de bestämmer om personen har lätt för att känna känslor som direkt underminerar ledarskapet. Ur detta kan vi tolka två saker. Dels att personer som är lätta att tycka om (självssäkra, öppna, trevliga, samvetsgranna,

varma personer bör vara lättare att tycka om än personer som är tungsinta och otrevliga exempelvis) kommer ha större sannolikhet att bli ledare. Samt att, av dessa personer som kan tolkas som lämpliga ledare, är det de personer som har lätt för att anpassa sig och förstår hur de bör anpassa sitt ledarskap till det rådande läget som det kommer gå bäst för.

Som presenterat i sektion 2.1.3 finns det olika metoder att använda för att förebygga eller lösa organisatoriska konflikter. Vi kan ta stöd i både empiri och teori i vårt påstående att ett projekt som gått över till ett agilt arbetsätt antagligen mår bättre av en (formell eller informell) projektledare som är mer delaktig och coachande i sitt sätt snarare än styrande. En mer delaktig projektledare anses, som presenterat i sektion 2.1.3, bättre kunna förhindra eventuella konflikter. Dessutom menar informant B1 att en ledare i ett projekt som styrs enligt agila metoder måste vara mer insatt i verktyg och metoder och alltså mer delaktig i projektet för att fungera bra.

5.3 Förändrat inflytande

I vår undersökning berörde vi även aspekter om hur inflytandet för en projektledare förändras, vid en övergång till en agil utvecklingsmetodik, samt vilka problem och möjligheter som skapats. Ovan har vi nämnt att ledarrollen förändras en aning vilket innebär att dimensionen för inflytande blir intressant att diskutera mer kring.



Figur 5.3 Förändrat inflytande för projektledare

I sektion 2.3.3 beskrivs att ansvarsrollen som tidigare vilat ensamt på projektledaren nu distribueras ut på flera ansvarshållare. Utvecklarna får mer kontroll över sina egna uppgifter och projektledaren behöver lägga mindre tid på styrande och mer tid på coachande och att bana väg för teamet (kapitel 4). Detta anser vi stämma också enligt de informanter vi haft att göra med. Dock hade A1 en intressant syn då han menade att projektet i vissa fall blev svårare att styra då det blev mer politik och kultur inblandat och att han plötsligt hade ett "tvåfrontskrig" där han fick tampas med både utvecklarteamet och kunden. Vi har haft vissa reflektioner kring att de problemen uppstått på grund av att han inte tillät en fullständig scrumimplementering. Det framkom att informanten antagligen gjort det bästa av situationen då organisationen inte gett

fullständigt stöd för det agila. Detta för att det fanns en order på att scrummästaren skulle behålla samtliga ansvar som han eller hon tidigare haft som projektledare.

Att resterande informanter i stort sett var eniga med att projektledaren får ett "bättre" inflytande där de individuella utvecklarna känner mer delaktighet och ansvar ser vi som en tydlig indikator på att det fungerat väl att förändra arbetssättet till ett mer agilt tillvägagångssätt. I kapitel 4.3 beskriver informanterna att inflytandet blir mer demokratiskt samt att inflytandet trycks nedåt i gruppen. Detta är i linje med vad som presenteras i sektion 2.3.3. Dock höjer en informant ett varningens finger. Informanten menar att det finns en risk att *scrum* kopplas ihop med anarki där ingen ska ha något ansvar och att det inte ska finnas några roller. Vidare menar informanten att litteraturen kring *scrum* inte behandlar att det är okej att inte följa order eller att organisationen inte får diktera regler och ramar för scrumprojekten. Resonemanget anser vi kan kopplas mot vad en annan informant uttrycker i kapitel 4.3. Informanten menar att när inflytandet förändras "*..krävs det att projektledaren är omgiven av mogna individer*"(Informant C1). Detta går också i linje med vad som beskrivs i sektion 2.1.3, där det beskrivs att en mogen grupp klarar av att ta större ansvar och behöver styras mindre.

Vidare påpekar en informant att kunden får en känsla av att mer levereras eftersom de får möjlighet att se resultat med så små intervall. Detta leder enligt honom till att projektmöten med kund går bättre vilket i sin tur kan bidra med en bättre stämning i relationen mellan projektledare och projektgrupp.

6 Slutsats

Förändring av arbetsmetoder och arbetsförutsättningar i en organisation är sällan något som försvinner förbi obemärkt och de individer som är tvungna att överge sitt gamla beprövade och trygga arbetssätt brukar inte underlätta för en sådan övergång. Allt som oftast är dock denna förändring av arbetsmetod något nödvändigt för att kunna möta det ständigt förändrade klimatet i IT-branschens omgivning.

Våra inledande frågeställningar, som vi sedan arbetat med är:

- *Vilka problem och möjligheter avseende fördelat inflytande upplevde projektledare vid övergång från traditionell till agil utveckling?*
- *Vilken ledarskapstyp och ledaregenskaper är lämpliga för att främja agil systemutvecklingsmetodik?*

Vilket belystes i vår litteraturgenomgång är det skillnad på att projektleda ett projekt med en traditionell utvecklingsmetodik jämfört med en agil. Resultatet av vår undersökning påvisade också en förändring för projektledaren när den underliggande metoden förändrades.

De problem som projektledarna i vår undersökning upplevde skulle även kunna kopplas till ramverket för vår utgångspunkt. Cirkel två och fyra i ramverket hänvisar till teorin om ledare som passar med de olika utvecklingsmetodikerna. Dessa olika typer av ledare fungerar inte med varandras avsedda utvecklingsmetodiker och detta återspeglas i de problem som resultatet av undersökningen ger sken av.

De problem som uppstod vid en övergång där inflytandet förändrades var lite varierande, dock var detta kopplat till vilken grad projektledaren anpassade sitt styrsätt gentemot arbetsmetoden kontra till vilken grad organisationen tillät arbetsmetoden att anpassas till organisationen och projektledaren. I undersökningen kunde vi se problem relaterat till projektgruppen vilka beskrevs med anarkistiska drag där ingen skulle ha något ansvar eller några roller. Detta fenomen kunde delvis kopplas till en "religiös" tolkning av *scrum* vilken inte stämde överens med organisationens förutsättningar och projektledarens tolkning. Det är inte bara projektledaren som skapar förutsättningarna för arbetsmetoden som projektledaren är verksam i utan organisationen spelar en stor roll för hur fria händer projektledaren får samt till vilken grad arbetsmetoden implementeras.

En annan faktor som väger in i hur väl en projektgrupp tar sig an *scrum* är de individuella projektmedlemmarna. Det är inte alla personer som känner sig hemma i det agila utvecklings-sättet. För projektledaren är det viktigt att inse detta och kunna hantera dessa individer på ett bra sätt. I linje med detta är det även viktigt att kunna identifiera vilken typ av personlighet som har störst sannolikhet att klara av den agila miljön.

De möjligheter som påvisades i resultatet av vår undersökning var även de av olika natur. En återkommande linje var att arbetssättet var välkomnat och skapade möjligheter för projektledaren att ta en mer coachande roll, vilket var en effekt av att inflytandet förändrades i samband med en övergång till en agil utvecklingsmetodik. Något som också var av betydelse för och som projektledaren uttryckte positivitet inför var att projektmedlemmarna själva kunde tillåtas att ta mer ansvar och bli mer delaktiga i sina uppgifter och således bli mer självgående. Detta kan kopplas till en känsla av demokrati inom gruppen där alla medlemmar får mandat att uttrycka åsikter och vara med på beslut.

I samband med att inflytandet i gruppen trycktes nedåt skapade detta möjligheter för projektledaren att få en bättre översikt som projektledare och ägna sig mindre åt detaljstyrning. I relation till projektledaren har kunden ett förändrat inflytande där denne kan följa med i utvecklingsarbetet och påverka resultatet på ett helt annat sätt. För projektledaren leder den mer intima relationen med kunden till att det för projektledaren blir lättare att leverera det önskade värdet. För kunden kan relationen innebära att denne får mer förtroende för projektledaren samt att projektledaren verkar leverera det kunden önskar.

I undersökningen har vi kommit fram till att det finns ett antal egenskaper som en projektledare bör ha för att passa i en agil miljö. Dessa egenskaper behöver även kombineras med en djupare kunskap om de utvecklingsmetodiker som kommer att anammas för att det ska uppstå en mer lämplig (och därav även mer, kan det antas, effektiv) projektledare.

- *Stödjande* - För att kunna vara den coachande och "smörjande" beståndsdel i utvecklingsteamet krävs det att projektledaren är en person som kan *lyssna* och ta *intryck* av sina kollegor.
- *Fördela expertis, lämna plats* - Projektledaren måste tillåta sig själv att dela ut expertansvar till medlemmar i utvecklingsteamet, våga lämna plats för andras kunskap.
- *God kommunikatör* - Eftersom inflytande och ansvar fördelas mellan olika parter i projektgruppen krävs det att projektledaren är en god kommunikatör för att inte det ska uppstå missförstånd.
- *Våga släppa kontrollen vid rätt tillfälle* - Då ansvaret fördelas ut är det inte hållbart för projektledaren att fortsätta detaljstyra projektet. Han eller hon måste våga släppa kontrollen vad gäller de aspekter av projektet som projektmedlemmarna själva tar

kontroll över. *Rätt tillfälle* innebär att projektet inte får skena iväg utan kontroll i början innan rutiner och mentalitet är på plats.

- *Konflikthantering* - Då agila projekt beror på interpersonell och implicit kunskap innebär detta naturligtvis mycket sociala interaktioner. Detta bidrar till en större sannolikhet att sociala konflikter uppstår och en agil projektledare måste således ha god förmåga att lösa dessa konflikter så att produktiviteten inte blir lidande.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide

Bakgrund

1. Berätta lite kort om din bakgrund som projektledare och din nuvarande roll.

1.1 Har du erfarenhet av att projektleda både projekt utformade efter traditionell utveckling och projekt med en agil utvecklingsmodell?

1.2 Vad skulle du säga är de mest väsentliga skillnaderna mellan metoderna?

Den nya rollen

När ett projekt går från traditionell systemutveckling till att istället styrs med agila principer så är det ofta så att organisationen plattas ut och den tidigare ansvarsmässigt ensamma projektledar-rollen distribueras ut på flera olika roller. När detta sker uppstår en rollförändring som vi skulle vilja veta mer om.

2. Vilken roll blev du, som tidigare projektledare, tilldelad efter att det agila förhållningssättet introducerades?

3. Fick du någon utbildning och/eller coachning inför skiftet och hur tyckte du detta fungerade?

4. Hur upplever du att ditt handlingsutrymme, som individ på management-nivå, förändrats i samband med att en agil utvecklingsmetodik anammats i organisationen?

4.1 Hur kan du i efterhand se att rollförändringen påverkade dig?

4.2 I samband med att handlingsutrymmet förändrats, på vilket sätt anser du att du idag kan uppfattas vara en bättre ledare?

5. De delar som handlingsutrymmet inte ger dig så stort utrymme för längre. Hur hanterar du detta?

Inflytande

Som vi nämnde tidigare sker en rollförändring när projektet går från traditionellt till agilt. Detta innebär också att inflytandet som projektledaren har i det traditionella projektet ökar eller minskar i det nya.

6. Hur fördelades inflytandet, som tidigare enbart projektledaren axlat, mellan de nya ansvarsrollerna i den agila systemutvecklingsmodellen?

6.1 Fanns det någon modell för hur detta inflytande fördelades mellan inblandade parter och hur såg den ut?

6.2 Vilken roll fick den person som tidigare varit projektledare i den tidigare traditionella systemutvecklingen?

6.3 Beskriv eventuella meningsskiljaktigheter om hur den nya rollbesättningen tillsattes?

7 För att försöka ställa de två systemutvecklingsmetoderna mot varandra, hur upplever du att ditt inflytande över projektgruppen skiljer sig?

7.1 Under projektens gång, hur upplevdes denna inflytandeskillnad för dig?

7.2 Ur ett jämförelseperspektiv mot den tidigare projektledarrollen, vilka utmaningar i denna nya roll ställdes du inför?

7.3 Gällande ditt inflytande över projektgruppen, nämn något som idag fungerar bättre än tidigare.

7.4 Finns det någon aspekt av inflytande som du anser fungerar sämre idag?

8. Om du pratar med en person i ungefär samma situation som du själv varit i, som ska genomgå en sådan förändring vi har pratat om här, vad skulle du ge för konkreta tips, speciellt avseende hantering av inflytande?

Organisation

9. Vad gjorde organisationen för att underlätta inför övergången?

10. Från organisationens sida, vilken plan fanns vad gäller införandet av förändringen och hur såg den ut?

10.1 Fanns det någon reservplan?

11. Anser du, som dåvarande projektledare, att du haft möjlighet att förhindra att organisationen valde ett annat arbetssätt?

12. Vilken påverkan hade du på organisationen avseende arbetssätt (metod) innan valet av agil metod togs?

Projektgruppen

13. Nu i efterhand, är du positiv eller negativ till övergången?

13.1 Vilka är de främsta anledningarna till att du tycker det?

14. Vad upplevde du för förändring i projektgruppen när ansvaret, som tidigare vilat på projektledaren, delades upp på flera individer?

14.1 Vad skulle du säga att detta beror på?

Bilaga 2, Agile Manifesto

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

Principles behind the Agile Manifesto

We follow these principles:

Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.

Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.

Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

Business people and developers must work together daily throughout the project.

Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

Working software is the primary measure of progress.

Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.

The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Bilaga 3, Transkribering A1

	PN	<i>Du får jättegärna berätta lite kort om din bakgrund som projektledare och din nuvarande roll</i>
	T	Ja, min bakgrund, jag är civilingenjör [med inriktning] data från LTH och jag jobbat med mjukvaruutveckling sedan jag tog examen 1994. Har jobbat på konsultföretag hela min yrkesverksamma karriär. Jag började arbeta som utvecklare, har arbetat med massa olika språk och domäner och även olika tekniker. Jobbat lite grann med test. Sedan efter ett tag så halkade jag över på configuration management, testledning och sedan även projektledning. Blev projektledare första gången för 10 år sedan, och det var det traditionella fastprisprojekt. Men inte för den sakens skull vattenfall. Utan det var bara den affärsmässiga modellen. Sedan har jag haft lite blandade roller, jag har jobbat som linjeförman, kvalitetsansvarig och lite annat. Idag så arbetar jag på en liten avdelning på [företaget] som skall ensa sättet vi arbetar med projekt och leveranser och framförallt sättet vi mäter projekt och leveranser.
	PN	<i>Då har du ganska lång och gedigen projekterfarenhet. Skulle du säga att du har jobbat både enligt den traditionella principen och den agila?</i>
	T	Ja, det har jag, jag har jobbat enligt den gamla vattenfallsmodellen, och jag har jobbat med agila utvecklingsmetoder. Framförallt Scrum då.
	PN	<i>Vad skulle du säga är de mest väsentliga skillnaderna mellan metoderna?</i>
	T	Det är här jag brukar skapa mig ovänner för jag tycker det inte är så stor skillnad egentligen. Oavsett hur man vrider och vänder på det, när man bygger mjukvara så är det ett par steg du går igenom. Du har krav, som förhoppningsvis är identifierade på något sätt, de kraven ska omsättas till någon slags idé om hur det här ska hänga ihop, man översätter det här till paket, arbetspaket som ska utföras av någon person, sedan så sitter det någon och utför arbetet, om det är att koda, eller att skriva automatiska testfall, eller att skriva manuella testfall, och sedan vid någon punkt ska detta integreras och byggas till en enhet och då testas man det här resultatet och testas hur det blir rent funktionellt och kvalitetsmässigt och sedan gör man någon slags återkoppling på detta och rättar det som blir fel och fortsätter att implementera det som saknas. Och om man gör det i iterationer, eller inkrement eller ett enda inkrement.. ja, det beror ju på vad man har för problemställning vad som är mest lämpligt. Men det är samma steg man går igenom.
	PN	<i>Så du upplever inte att..</i>
	T	Jo jag upplever att det är jättestor skillnad för med den här agila vägen med scrum så har det blivit en religion som har med kultur att göra och på något sätt har man kopplat ihop scrum med någon form av anarki, man ska ha utvecklingsteam där alla ska göra allt, man får inte ha roller man får inte ha ansvar och ledningen på

		<p>något sätt har inte med projektet att göra.</p> <p>Företaget får inte lov att ställa krav eller skriva regler som ska gälla för projektet. Det är den tolkning som väldigt många utvecklare gör, för att det blir på något sätt en våt dröm för väldigt många "hackers" som älskar att koda men som avskyr att dokumentera, avskyr att följa ordrar, avskyr att följa regler, och på något sätt har det blivit någon kulturförändring där den här anarkin har blivit okej.</p> <p>Men om man läser böckerna om scrum till exempel, så står det ingenstans där att det är okej att inte följa order, det står ingenstans där att företagen inte får diktera regler för scrumprojekt. Men det blir en evig diskussion när man har agila projekt om man vill att något ska göras på visst sätt och så får man ett utvecklingsteam som skriker "neeej! vi vill inte".</p> <p>Men jag tycker inte att det har med agil utveckling att göra För mig så är agil utveckling en fråga om hur man arbetar med kraven. Hur man har kunddialog om krav. Och då hur man bygger sina inkrement eller iterationer i sin utvecklingsmodell för att man ska kunna börja med en väldigt otydlig kravmassa och stegvis genom att implementera och visa, implementera och visa för kunden och långsamt visa vad han eller hon egentligen behöver. Det för mig är agil utveckling. Någon form av anarki i utvecklingsteamet har jag.. förstår jag inte riktigt vad det har med saken att göra.</p>
	PN	<p><i>En uppfattning som vi har fått är att när ett projekt går från en traditionell utveckling till att istället styrs med agila principer, det som projektledaren tidigare ensamt ansvarade för distribueras ut på några fler lite mer eller mindre otydliga roller. Och i samband med det här skule det vara intressant för oss att veta, i ett projekt där du tidigare var projektledare, vad fick du för ny roll då, i det projektet som istället styrdes med agila principer?</i></p>
	T	<p>Jag har varit programledare för typiska scrumprojekt, men vi har faktiskt aldrig implementerat.. alltså jag är ju inte riktigt säker på att jag håller med om det du säger, om du tar ett "traditionellt projekt" om vi nu ska använda den i min mening dumma termen, så har du en projektledare som är ansvarig för en levereras. Punkt. Men den projektledaren har ju en projektorganisation runt sig. Med arkitekter, med CM, med testledare, med utvecklare, med testare, med seniora utvecklare och med kravhandledare, det är ju en organisation med delegerat ansvar i det projektet. Och om man då pratar om traditionell, gammaldags projektorganisation, där accepterar man ju att man har en organisation som fyller alla de funktioner som ett utvecklingsprojekt behöver.</p> <p>En del i det här med scrum till exempel, verkar ju vara att teamet ska ansvara för allting tillsammans och jobba enligt en consensusprincip, och det har jag aldrig tillåtit att vi har implementerat fullt ut för det är ineffektivt och ett slöseri med kundens pengar.</p> <p>Om vi använder GIT exempelvis finns det inget värde i att för skojskull köra subversion om det finns fasta rutiner för att versionshantera med GIT. Och sen</p>

		<p>det här med consensus, vi har normalt sett försökt köra med principen att ett ansvar ska vara tydligt. Om någon är ansvarig för CM i ett projekt, så ÄR den personen ansvarig för CM. Att sen den personen pratar med alla berörda och förankrar sina idéer, det är bara gott ledarskap.</p> <p>Men det är ju litegrann det som är problemet med till exempel scrum, att scrum tar bra best-practices som har funnits sedan urminnes tider, sätter ett nytt namn på det, gör det till en religion, och sen utger sig för att ha uppfunnit något helt nytt.</p> <p>Att ha en projektledare som involverar hela sitt projektteam i utvecklingsarbetet, som får alla att känna sig delaktiga, ger alla möjligheter att bidra med åsikter och synpunkter, det är bara gott ledarskap, inget annat. Och det har funnits sedan urminnes tider.</p> <p>Jag har sett vattenfallsprojekt där man har haft projektledare som har jobbat enligt de agila ledarskapsprinciperna jättebra. Och jag har sett scrumprojekt som har haft en diktatorisk scrummaster som fullständigt kört över sitt scrumteam. Med ständig hänvisningar till scrumböcker, best-practices och helt och hållet stängt dörren för alla diskussioner. Så litegrann agil utveckling.. ja.. mm, jättebra men ofta är det att man återanvänder gamla goda principer och gör religion av det.</p>
	PN	<i>Innan det blev aktuellt med att gå över till exempelvis scrum, fick du eller den som skulle bli projektansvarig någon utbildning inom begreppet eller var det så att ni kunde det sedan tidigare?</i>
	T	Vi fick gå en scrumutbildning.
	PN	<i>Hur upplever du att ditt handlingsutrymme förändrades när projektet övergick till scrum exempelvis? Om vi då tänker från perspektivet att du tidigare var projektledare.</i>
	T	Nu kanske det här företaget är ett dåligt exempel för vi har alltid sagt att "ja vi kallar dig scrummaster men du har fortfarande samma ansvar som projektledare". Så handlingsutrymmet har väl blivit, det har blivit lite svårare för helt plötsligt har man fått tvåfrontskrig. Istället för att bara behöva ha besvärliga dialoger med kund och andra interna beställare så har man religiösa diskussioner med sitt projektteam.
	PN	<i>Och just den, då var inte det så stor förändring i roll, men känner du att det påverkar dig överhuvudtaget, själva övergången, alltså, rollförändringen i sig?</i>
	T	Ja hos oss blev det svårare att vara projektledare för det fanns en viss förväntan från scrumteamet att man skulle köra enligt boken, dvs, scrum master som en facilitator och sen så har man en demokrati i teamet men företaget tillät inte den omställningen utan krävde att scrum master skulle uppföra sig som en projektledare och där blev en kollision.
	PN	<i>Hur fördelades det totala inflytandet mellan de nya rollerna, var det helt</i>

		<i>demokratiskt i teamet?</i>
	T	Vissa team har kört helt demokratiskt men inte som jag har kört. [Vi] Kör principen att alla får lov att tycka till, alla synpunkter skall lyssnas på. Men först och sist måste någon bestämma vilken av lösningarna som ska köras och vissa av lösningarna är företagsstandard.
	PN	<i>Om du ställer de två olika principerna att styra projekt mot varandra, hur upplever du att ditt inflytande över projektgruppen skiljer sig?</i>
	T	Återigen svårt att besvara för att vi har inte kört. jag har inte kört något scrumprojekt där vi kört som demokrati.
	PN	<i>Så det skiljer sig inte så mycket då?</i>
	T	Så att ur mitt perspektiv skiljer det sig inte så mycket.
	PN	<i>Om, låt oss säga att du pratar med en person som står inför den här förändringen som du.. eller den upplevelsen du haft att gå över från den tidigare styrningen till den nya men vi säger då att det nya projektet skulle styras enligt scrum-principen, lite mer demokratiskt, har du några konkreta tips till den personen i den situationen mot hur man skulle kunna lösa själva övergången så bra som möjligt?</i>
	T	Ja, för det första ska man ha en klar bild av vad det är man försöker laga. Jag antar att man vill göra den övergången för att man upplever att man har ett problem till sitt nuvarande sätt att arbeta. Då gäller det att identifiera de problem så att man kan dom och kan mäta dom, och sedan att man gör en gradvis övergång. Att man inte ruckar allting som fungerar, inte kastar allting ut genom fönstret utan man inför det långsamt. Scrum, till exempel handlar om hur man arbetar med sina produktbackloggar. Talar om vilka faser och aktiviteter som finns för att göra planering och lite elaborering osv. men scrum talar inte om några detaljer kring hur du ska arbeta med test, hur du ska arbeta med revisionshantering, hur du ska arbeta med integration, bygge och deploy och dom bitarna. Det finns lite best-practices runt om som är kopplat till det Agila communityet. Men det finns ju inget regelverk som säger att du ska köra CM på detta sättet, du ska köra test på detta sättet. Utan det är mer de här fluffiga, alla ska göra allt, principerna. Och mitt råd till någon som skulle börja testa agilt utvecklings sätt; kasta inte allt som fungerar, utan gör det här gradvis och byt ut de komponenter som inte fungerar.
	PN	<i>Men i de fall där du upplevde, eller alltså, där ni gick över till agilt, berodde det på något problem sedan tidigare eller var det bara..?</i>
	T	Det berodde på problem men det, det är ju den här övertron vi har inom mjukvarubraschen att man ska hitta den här metoden som löser alla våra problem. Men det har vi ju gått igenom ett antal gånger att [exempelvis] props en gång i tiden skulle lösa alla våra problem. Sen skulle RUP lösa alla våra problem, sedan

		<p>skulle XP lösa alla våra problem, sedan skulle scrum lösa alla våra problem. Och nu ska CanBan lösa alla våra problem och sen kommer någonting nästa gång och jag tror att det är en inbyggd lathet i vår profession att vi vill inte acceptera att mjukvaruutveckling kräver hårt arbete och kompetens. Kräver att man har metoder och processer och arbetsätt på plats så att alla vet hur man ska jobba, utbildade i sättet att jobba. Att man accepterar att förstå en kunds behov och översätta det i en kravbild, översätta det i en teknisk lösning, det är inte jättelätt. Och man kommer att springa på minor ibland, och det enda sättet att gå fram är att jobba med det, hårt.</p> <p>Varje gång vi får problem så är det på något sätt, kasta upp allt i luften, glöm allt det gamla, och så letar vi efter det här nya. Så vi hade ett projekt som hade problem med att kunden hade inte den blekaste susning om vad de ville ha. Och vi hade kanske inte världens bästa utvecklingsmodell på plats, så att man fick ett projekt som stod och stampade, inte producerade någonting och en kund som var frustrerad. Och så är det någon som säger att det här kommer scrum att lösa och så kör man enligt scrum. Men man hade kvar det fundamentala problemet, att kunde visste inte vad de ville ha.</p>
	PN	<i>Det blev inte mer interaktion med kunden?</i>
	T	Det var ju rätt mycket interaktion med kunden innan. Jag menar att produktägaren måste ha beslutsrätt, produktägaren måste veta vad han eller hon vill ha och produktägaren måste våga stå för sina beslut. Och om man har ett interface hos kunden som inte kan göra detta i en annan utvecklingsmodell då kommer personen inte automatiskt helt plötsligt bli en ny människa bara för att du säger att, nu är du produktägare och vi kör scrum. Om kundens beslutsprocess är snårig, om det finns politik inne hos kunden som gör att personer inte vågar fatta beslut och stå för dom. Då kan du ju kalla det scrum, du kan kalla det produktägare, du kommer ändå att få samma beteende.
	PN	<i>Vad gjorde organisationen för [att underlätta] just för att införa scrum? Då tänker man sig ändå att scrum ska lösa dessa problem, har det gjorts något mer än att bara införa scrum för att lösa problemen eller har det liksom varit den magiska metoden som då...</i>
	T	Nej, det man har gjort är att man har accepterat att religionen scrum är inte lösningen för oss. Scrum som arbetsmetod, om man tittar på det konkreta praktiska fungerar jättebra. Så vår standardutvecklingsmodell idag är baserad på scrum. Men sen har man då fyllt igen alla de här vita områdena på kartan så att det finns metoder och processer för test, och för CM och för kravhantering lite mer i detalj. Att det finns färdiga utvecklingsmiljöer, färdiga verktyg för allt som finns, att det finns en tydlig rapportering, KPI och att man plockar in kvalitetsmätningar som är väldigt tydliga. Plus att man då kravställer på scrumteamet att man faktiskt skall ha någon som är CM, man skall ha någon som är testansvarig osv. Så att det blir någon form av hybrid då, man tar mekanismerna från scrum men man släpper det religiösa/anarkistiska. Utan säger då att vi vill ändå ha lite ordning och reda.

	PN	<i>Fanns det någon plan av införandet av scrum då?</i>
	T	Nej, när detta gjordes ursprungligen så var det lite grann av en fluga.
	PN	Okej.
	T	Detta är ju mina åsikter, personliga åsikter
	PN	Det är helt okej!
	T	Och jag tycker scrum som utvecklingsmodell är jättebra. Det är ett fantastiskt sätt att arbeta om man bara kan släppa religionen. Scrum hade kunnat vara kanon om man hela tiden jobbade med det ideala utvecklingsteamet. Om man hade ett utvecklingsteam som består av fem stycken högbegåvade, superintresserade, flexibla utvecklare, som kan utveckling, som kan CM, som kan test, som kan krav, som kan kunden, då funkar det jättebra. Den typen av människor växer inte på träd, när man sätter ihop ett projekt, ett utvecklingsteam så är det väldigt varierad kompetens, väldigt varierat engagemang och intesse. Och det måste man ta hänsyn till.
	PN	<i>Bara för att klargöra, CM är det change management?</i>
	T	Configuration Management, och då menar jag, när jag menar CM, det finns en villfarelse i branschen att CM handlar om att skriva lite power points, och det är det inte utan CM handlar om. Återigen, när du gör kod, oavsett vilken metod du använder, så har du ju en, det jag brukar vilja kalla, en produktionslina, löpande band, där du petar in krav, håller reda på krav, utifrån kraven så gör du någon form av design, du skapar arbetspaket som realiserar den designen. Du skriver testfall, automatiska och manuella, för att testa det man implementerar. Man implementerar, man integrerar, man bygger, man deployar, man testar. Och den, de löpandebandet ägs av CM. Så att det är väldigt konkreta saker som att ha ett versionshanteringsverktyg som fungerar, bra processer och branchingstrategier och liknande som fungerar för det projektet och dom krav som finns. Och parallell utveckling osv. osv. det handlar om att ha någon form av [kalenderverktyg], som kan köra [löpande] integration, som kan köra automatiska tester, som kan köra statisk kodanalys. Kanske ha någon form av deployment unit repository där man har byggda artefakter så att man inte behöver bygga om allting alltid. Har något verktyg för automatisk deployment ut i testmiljö till exempel. Och sen handlar det om att spåra det, för att när man gör en leverans och börja testa någonting om man leverar något till kund och kunden ska testa så måste man kunna tala om vad det är man levererar. Ofta vill man uttrycka detta i någon form av delta i jämfört med förra leveransen, också. Och då handlar det om att veta att detta är den totala kravbilden, när jag checkar in en ändring ska jag kunna tala om att den ändringen tillhör detta arbetspaketet och relaterat till det kravet, den spårbarheten måste finnas.

		När jag bygger måste jag kunna se, inte gissa, utan jag ska kunna se på alla ändringarna att nu är detta krav fullt implementerat i denna versionen och man ska ha testfall som är kopplade till krav så att jag vet att okej nu är detta implementerat nu ska de här testfallen köras och jag ska kunna se när jag har byggt versionen att detta krav är implementerat och ja, testfallen är körda och mmm, det gör att man kan se vilka byggen som är kopplade till de här kraven den här funktionen. Den här typen av spårbarhet är det CM ska jobba med. CM och arkitekt måste jobba rätt tajt ihop. För arkitekten sätter på något sätt grunden för hur saker och ting ska byggas, hur modulmässigt hur det sätts ihop.
	PN	<i>Men såhär i lite mer i efterhand, skulle du säga att du är positiv eller negativ till övergången?</i>
	T	Jag tycker att hade man kört scrum under kontrollerade former, infört scrum på ett vettigt vis så hade det funkade jättebra. Men problemet var att det är det här religiösa igen, Ohh, nu kommer liksom en scrum-förespråkare, ofta en stark personlighet, väldigt tydliga åsikter. Och säger "okej, nu gör vi detta precis som jag säger så kommer allt att lösa sig". Och då kastar man allt gammalt och alla gamla lärdomar, alla gamla best-practices, allt *poff* väck. Och sedan kör man detta som i grund och botten är någon form av anarki. Har du ett bra scrum-team får du ett bra resultat, har du ett dåligt scrum-team så får du ett dåligt resultat.
	PN	<i>Men, mest av intresse, hade det varit det i det fallet med, nu spekulerar jag bara, i det fallet då det är ett dåligt scrum-team. Hade det varit en bättre lösning att ha traditionell systemutveckling?</i>
	T	Nu är vi där igen med dom här lablarna, traditionell systemutveckling. Asså systemutveckling är systemutveckling.
	PN	<i>Utan scrum men med tidigare principer, kanske RUP.</i>
	T	Nej det är samma utmaningar, men om du har ett mediokert utvecklingsteam, men du har ett stöd från organisationen när det gäller processer, verktyg, arbetsätt så kommer det här teamet att kunna prestera jättebra i alla fall. För man förväntar sig inte att de ska uppfinna väldigt mycket rätt avancerade saker. Att sätta på plats en komplett utvecklingsmiljö på ett mjukvaruprojekt som täcker allting som man faktiskt måste göra är ingenting som man bara gör på en eftermiddag. Men om man då ska köra scrum liksom enligt clean-room principen, att man tar tomt rum, tomma förutsättningar, blanka datorer och in med ett gäng utvecklare så ska dom bestämma hur dom vill jobba. Det kommer ta dom, det bör ta dom rätt lång tid att få allt på plats. Nu är det så om du har duktiga utvecklare och du har ett scrum-team som varit med ett tag så har dom ju med sig i bagaget standardlösningar säkerligen. Men det jag säger då är att det är organisationens uppgift att se till att det finns en standardlösning på plats som teamet kan jobba med.

	PN	<i>Den här är delvis besvarad men jag vill ändå ställa den. Vad upplevde du för förändring i projektgruppen när ansvaret som tidigare vilat på projektledaren delades ut på alla de nya rollerna, på flera individer?</i>
	T	Återigen, i mitt fall så har vi aldrig riktigt gått in i den här kompletta demokratin på det sättet.
	PN	<i>Så förändringen var mer relaterad till att utvecklarna blev svårare att hantera?</i>
	T	Ur mitt perspektiv blev det så, om jag ska vara brutalt ärlig.
	PN	<i>Det gillar vi!</i>
	T	Men, vi har aldrig kört, alltså den här, problemet är när man håller på att prata om Agil utveckling och scrum så på något sätt så har man någon vision om att allting som var innan var någon form av mörk medeltid där projektledaren satte medlemmarna på någon sträckbänk och stoppade in dom i tortyrredskap och körde enligt jag vet inte vad, och så är det ju inte. En duktig projektledare i ett projekt som kanske drevs enligt RUP eller något annat hemmasnickrat. Om den projektledaren var duktig så involverade den projektledaren alla projektmedlemmar på ett vettigt vis. Och jag menar att projektledaren inte varit en ensamt rådande, det finns alltid testledare, CM, arkitekter, seniora utvecklare. Det har alltid handlat om att man har ett team som jobbar tillsammans. Så på något sätt den här kulturen kring scrum och agil utveckling vill på något sätt svartmåla allt som varit tidigare. Men så är det ju inte. Och bara för att du läser en scrum-bok betyder det inte att du är en bra ledare. Du kan vara vilken jävla skitstövel som helst, läsa scrum-bok och gå in och kalla dig för scrum-master och du kör ändå över ditt utvecklingsteam, vilket jag sett exempel på. Jag menar, man kallar sig scrum-master, man tycker man kör scrum och man tycker säkert att man ger folk en möjlighet att bestämma men nej, det gör man inte.
	PN	<i>Det verkar rimligt.</i>
	PO	<i>Vi tackar för din tid.</i>

Bilaga 4, Transkribering A2

	PN	<i>Skulle du vilja berätta lite kort om din bakgrund som projektledare och vad du gör idag?</i>
	M	Jag började 93, med systemutveckling de första åren. 95 så började jag med projektledning och sen har det varit till och från åtminstone mest projektledning sedan dess i olika typer av projekt mycket inom telecom. Sedan var det klassisk projektledning på den tiden, RUP och liknande, som styrde. Men det beror lite på hur man lägger upp projektet, för mig var det en naturlig och välkommen övergång till agil projektledning. Vi har anammat agilt ganska mycket, gällande projekt med 5-15 personer.
	PN	<i>Men då har du erfarenhet av att projektleda både klassiska och agila projekt?</i>
	M	Ja
	PN	<i>Vad skulle du säga är det mest väsentliga skillnaderna mellan de olika metoderna, ur ditt perspektiv?</i>
	M	Agilt tar hänsyn till förändringar på ett naturligare sätt och bygger på att man från början räknar med att det ska ske förändringar. I ett klassiskt vattenfall så försöker man i möjligaste mån ha en bild klar från början om vad som ska levereras, det kan fungera ibland men många gånger så gör det inte det. Man kommer på saker efterhand och då ändras kraven så pass mycket att det hade varit bättre att inte lägga så mycket tid på planera från början. Det är ofta väldigt svårt att kostnadsuppskatta också. Det blir att man tar i mycket eller att man måste styra väldigt hårt mot målet och det blir svårt att klämma in förändringshantering vilket kan resultera i en konflikt med beställaren, kanske även med teamet.
	PN	<i>När du gick från att vara projektledare i ett projekt med traditionell metodik till ett projekt med agil, vilken roll blev då du tilldelad?</i>
	M	Där får jag nog säga att det fortfarande var projektledare. Om vi tar scrum som exempel så täcker det in en del av processerna, iterationerna i utvecklingsprojekt, men även hela hanteringen av budget. Det är sällan man får så pass bra produktägare hos beställaren så att de agerar den biten fullt ut och att man får ta en hel del av kravhanteringen som projektledare också vilket kanske inte direkt räknas in i scrum. I mångt och mycket så är rollen den samma men man arbetade annorlunda och kanske att det framförallt var formellt försänt, att man arbetade på det sätt man vill jobba och man fick metoder och verktyg som stödjer det.
	PN	<i>Så det var inte ortodox enligt scrum-metodologin som ni delade upp ansvar mellan rollerna?</i>
	M	Nej, man försöker göra det men det är sällan man har en produktägare hos kunden som lägger den tiden att sätta sig in i saker på den nivån. Man får ofta rucka lite på det och göra en del av produktägarjobbet själv.

	PN	<i>Inför övergången, fick du någon utbildning eller coaching för att kunna hantera den nya rollen i ett scrumprojekt?</i>
	M	Jag gick en ScrumMaster-utbildning, en certifiering.
	PN	<i>Så att den formella rollen var att du blev ScrumMaster men det var fortfarande egentligen så att du var projektledare?</i>
	M	Ja man kan se det som två roller, man kan ha en projektledare om man har flera projekt som ska hållas ihop. Men många gånger blir det att man även tar ScrumMaster-rollen också och leder det dagliga arbetet.
	PN	<i>Hur upplever du att ditt handlingsutrymme som projektledare förändrades i samband med att den agila utvecklingsmetodiken anammades i organisationen, det kan vara både mot kund och mot team?</i>
	M	Det har inte varit så i mina projekt att det funnits en ren ScrumMaster-roll som gjort att man tappat inflytande på kravhantering utan man har varit ganska mycket med och hjälpt till att styra upp, inte fått det serverat. Det kanske oftare är en utvecklare som stiger upp och tar en scrummaster-roll men inte vill lägga så mycket tid på kravhanteringen, som måste serveras i en backlog.
	PN	<i>Så att du känner att inflytande var ganska oförändrat, just för dig?</i>
	M	Ja, det tycker jag.
	PN	<i>Hur kan du i efterhand se att rollförändringen påverkat dig, om du kände någon rollförändring?</i>
	M	Jag tycker att man slipper mycket av de enkla administrativa sakerna, som till exempel att detaljstyra personer. Nu finns det stöd och verktyg för att personer ska administrera sig själva. Den biten tycker jag i scrum fungerar med det självorganiserande teamet, att var och en tar mer ansvar för sina saker. Det är ganska enkelt och visulellt att göra det, att se sin del i helheten. Så man slipper en del tråkiga sysslor och jag tror inte att utvecklaren känner sig mer belastad av mer tråkiga sysslor. De måste ändå bidra med den informationen på ett eller annat sätt, det är bara att de säger inte det till mig utan det administreras på annat sätt, om det är ett kort på väggen eller det är JIRAS som i vårt fall här.
	PN	<i>Vad gäller handlingsutrymme, i samband med att det förändrades i den nya metodiken hur skulle du säga att det har gjort så att du kan uppfattas som en bättre ledare?</i>
	M	Man får oftare chansen att verkligen visa vad man levererar på avstämningarna. Man slipper mycket missförstånd och därmed irritation, bara på det sättet uppfattas man som bättre. Även att man levererar "mer" då förväntningarna delas upp i inkrement.
	PN	<i>Finns det delar av ditt handlingsutrymme som ger dig mindre utrymme än tidigare?</i>

	M	Nej, inte så på rak arm. Skulle man vilja styra direkt mot något som man kommit överens om från början skulle man kunna känna sig begränsad av att det finns större öppenhet av att komma in med förändringar. Jag tycker inte att det är ett problem, jag känner inte det som en begränsning. Det är positivt att kunna leverera något som verkligen fungerar i slutändan och att man slipper en konflikt kring missförstånd i leveransen.
	PN	<i>Vi pratade tidigare om när rollförändringen, som vi uppfattat, när en projektledare rör sig från traditionellt till agilt systemutvecklingssätt. Om det stämmer så innebär det att inflytandet skiljer sig åt i de olika metoderna. Rent konkret, hur fördelades inflytandet, som projektledaren tidigare hade ensam, i det nya agila projektet?</i>
	M	Jag tycker i viss mån att det delas över hela teamet, man träffas ofta och diskuterar så det är mer en demokrati att alla får regelbundna möjligheter att tycka till. Är man inte så detaljstyrd så är man inte heller så inskränkt på sina egna uppgifter utan man får tid att ta till sig helheten och tycka till. Jag tror nog att folk känner att de har "retrospective" det är uttalat så att det finns en möjlighet att säga vad man tycket. Det har funnits tidigare också men nu finns det en process som stödjer det också och då blir det lite enklare. Man påminns om det under projektet och skulle man inte göra det första gången så kommer det fler chanser under projektets gång. Och det gäller sen även teamet och projektledaren upp mot beställaren, om man fått allting [specificerat] från början så hinner man sätta sig in i det under projektets gång annars är det lätt att man blir tilldelade projekt efter att kravmassan är satt. Då är det svårare att tänka till och komma med ideér vilket annars ofta upplevs som positivt både hos utvecklare och organisation. Ofta är man själv en typ av användare av systemet.
	PN	<i>Fanns det några meningsskiljaktigheter om hur det här skulle distribueras, när det blev mer demokratiskt var det inom organisationen någon konflikt över att inflytandet fördelades?</i>
	M	Det är kanske management som i så fall tycker att det är svårare att följa upp när man inte har en fixed baseline från början att styra mot. Har man en delivery-manager roll vill man gärna se från början vad som ska levereras. Det kan vara bra att följa upp men sker det mycket förändringar så får man på något sätt ha ett automatiserat sätt att göra det annars får man sitta och räkna om hela baseline hela tiden och det kan bli ganska komplicerat och tidsödande.
	PN	<i>Med korta ord skulle du kunna beskriva vad en baseline är?</i>
	M	Baseline är en planering av vad man ska göra och vilka estimat det är på det. Schedule Baseline, schema för vad som ska levereras när, att du har en kostnad och sedan för uppföljning.
	PN	<i>Ja, okej. Om vi tittar på traditionellt och agilt, hur upplever du att ditt inflytande över projektgruppen skiljer sig?</i>
	M	Det är lite visuella arbetssätt, i och med att alla får en inblick vindlägger de sig kanske mer

		att det ska vara tydligt. Då ser dom sitt eget och andras, vilket jag även tjänar på att rapporteringsflödet är tydligare. På så vis är det lättare att utöva ett inflytande genom att man har statusen ganska klar för sig, och att folk är införstådda med helhetsstatusen gör att de lättare relaterar till vad man säger. Det är lättare att utöva ett inflytande, jag vet inte om det påverkat inflytande som sådant. Man har samma ansvar för projektet som innan.
	PN	<i>Vilka utmaningar fanns det i och med övergången, om du ställer de två mot varandra?</i>
	M	Man har alltid en budget någonstans, då är det en fråga om man har en beställare som är beredd att gå igång och båga garantier om vad som ska levereras. Alternativet är att man lägger upp ett minimiscope, eller ett mer fixed scope men att man ändå följer agil metodik för att kunna hantera förändringen. Kör man ett mer fastprislikande så är det ju så man gör, man planerar upp ganska grovt alla sprintarna egentligen men man följer ändå hela förfarande.
	PN	<i>Är det projektledaren då som gör det eller är det hela teamet?</i>
	M	Ja, det är hela teamet
	PN	<i>Om vi tänker specifikt för projektledare, vilka utmaningar ställdes du inför?</i>
	M	Om man inte ska göra det, att motivera fördelarna, som kan kännas luddiga för en beställare som kanske åtminstone hade en bild av att ha mer kontroll tidigare. Problemet dom fick, om man varit med några varv, är att det blir problem att göra ändringar undertiden. De som har sett det kanske har lättare att anamma det nya. Det sker förändringar och många är nya på sina roller och då känns det osäkert. Men vissa beställare är väldigt införstådda med det och kanske har jobbat med utveckling innan och sedan outsource. Och är vana vid att jobba med ett team och en budget. Utmaningen är att förklara fördelarna och man måste nästan personligen genomföra det för att verkligen se styrkan. När de väl ser att de kan komma in med krav för att sedan bara några veckor senare kunna lägga i produktion så är många positiva.
	PN	<i>Om vi tittar på, som projektledare, ditt inflytande över projektgruppen. Kan du nämna något som idag fungerar bättre än tidigare?</i>
	M	Det mesta höll jag på att säga men med, återigen, processer och verktyg för det blir hela planeringen, uppföljningen och återkopplingen lättare.
	PN	<i>Så hela spektrat blir lättare att hantera?</i>
	M	Ja, den delen av projektet. Som är utförande, där man implementerar. Hela utvecklingsarbetet och avslutning av projekt, resurshatering täcks inte in så det är som tidigare.
	PN	<i>Finns det någon aspekt av ditt inflytande som projektledare som fungerar sämre?</i>
	M	Nej, det kan jag inte säga. Man tar till sig det som man tycker fungerar.

	PN	<i>Om du skulle prata med en person som var i samma situation som du var inför själva övergången, har du några konkreta tips på hur det skulle kunna hanteras så smidigt som möjligt.</i>
	M	Framförallt måste man avsätta viss tid för det så att man genomför något projekt. Det är inte bara att läsa en kort beskrivning om hur det går till och sedan tro att det fungerar. Det ska sätta sig med rutiner och det är lätt att falla tillbaka på gamla arbetsätt. Tipset är nog att ge det lite tid och ta in det, kanske steg för steg.
	PN	<i>Om vi tänker för att projektledaren redan från början ska ha rätt inflytande och veta hur han eller hon ska ta projektet framåt så bra som möjligt. Rent inflytelsemässigt vad tror du hade varit bra att veta redan från början, som du kanske hade velat göra bättre?</i>
	M	Det är väl att komma överens med produktägaren hur man ska arbeta om de kommer ta en strikt roll som produktägare eller om de kommer kräva mer hantering. Det är ofta att förbereda backloggen, de kommer lätt in i planeringsmöten utan en förberedd backlog som dom hade tänkt förbereda på plats. Då får man avsätta mycket tid, och tar man med sig hela teamet kan det kännas kostsamt att genomföra den övningen.
	PN	<i>Vad gjorde organisationen för att underlätta för att kunna annamma det nya utvecklingssättet?</i>
	M	De har tagit in verktyg, vi använder JIRA till ganska mycket med greenhopper pluginen som hanterar just scrum.
	PN	<i>Skulle du vilja förklara lite snabbt vad JIRA är?</i>
	M	JIRA är ett generellt issuehanteringssystem där du kan definiera upp olika typer av issues där det finns stories, tasks, risker osv. Då är det framförallt stories tillsammans med pluginen som ger ett grafiskt upplägg för dig. Så du har en backlog och kan definiera upp sprintar och få en burndown på det.
	PN	<i>Hade organisationen en utstakad plan för införandet?</i>
	M	Ja det kan man säga. Vi har något projektstödsfunktion, software office, där då verktyg och det sitter en person som supportar det. Vilket är väldigt värdefullt eftersom det är jobbigt att bygga upp kompetensen i varje projekt och avdela personer för det. Det är lättare att ha en dedikerad person som täcker supporten på alla projekt.
	PN	<i>Fanns det någon reservplan om den första planen hade fallerat?</i>
	M	Det ligger lite i det agila att man utvärderar och förändrar löpande så det ligger lite i den typen av förändringa. Det var inte en "big-bang" så att man behövde falla tillbaka på något om det fallerade. Projekten är ofta inte så långa.
	PN	<i>Skulle du säga att du som dåvarande projektledare hade möjlighet att förhindra att</i>

		<i>organisationen valde just det här arbetssättet?</i>
	M	Det hade bara vara att inte använda det. Jag tror nog att det drevs mer av enstaka projektledare än av organisationen. Det var inte så att organisationen var drivande och så att nu ska vi införa det här utan det var mer att man gav vika för projektledarnas önskemål och även förfrågningar från kunder om att prova det agila.
	PN	<i>Är du positiv eller negativ till själva övergången?</i>
	M	Jag är positiv.
	PN	<i>Vilka är det främsta anledningarna?</i>
	M	Det är framförallt hanteringen av förändringarna som kommer i ett projekt. Vilket gör att man får en nöjdare och bättre kund och även bättre resultat i slutändan. Men även engagemanget från teamet, att de inte blir små kuggar i hjulet utan att man arbetar som ett team och stämningen är bättre.
	PN	<i>Så det är mer allmän känsla av inflytande och delaktighet?</i>
	M	Ja och en enkelhet, en tydlig process att följa som bygger på enkla best-practices.
	PN	<i>Upplivede du någon förändring i projektgruppen när ansvaret delades ut på ett annat sätt än tidigare?</i>
	M	Jag tycker att folk blir mer engagerade, mindre fokuserade på bara precis sin egen bit utan ser det som en helhet, ett team som ska leverera något.
	PN	<i>Skulle du säga att det beror på att det är mer delaktighet?</i>
	M	Ja det tycker jag, med det agila får man en större förståelse och en bättre synlighet av helheten.
	PN,PO	<i>Tack!</i>

Bilaga 5, Transkribering B1

	PO	<i>Skulle du kunna berätta lite kort om din bakgrund som projektledare och vad din nuvarande roll är?</i>
	S	Om jag då börjar framifrån så är jag projektledare eller work manager som det kallas här på [företag 3]. Det innebär att jag har projektledaransvar men ofta småprojekt så det är mer än ett projekt som rullar samtidigt. Jag har gjort det mesta, började skriva program 1969. Sen har jag hållt på hela sjuttioalet på sjukhuset och åttiotalet som konsult först på [företag 4] sen på [företag 5], [företag 6], [företag 7]. Jobbade ihop med [känd kollega] på [företag 5] och [företag 7]. Och sedan tio år tillbaka här på [företag 3]. Jag har hunnit jobba med det mesta, både utveckling och systemdesign, arkitektur, managementkonsulting, projektledning naturligtvis, många ben att stå på.
	PO	<i>Då är nästa fråga nästan redan besvarad, men har du erfarenhet att projektleda projekt både enligt traditionell och agil projektstyrningsmetod?</i>
	S	Mest enligt den traditionella eftersom det var det man gjorde på nittioalet. Erfarenheten för att projektleda agila är betydligt mindre än den traditionella. Vi jobbar idag här på [företag 3] med en väldigt väldefinierad beställarprocess. Det är till och med folk som kallar vår projektmetodik för projektprocess vilket inte riktigt stämmer.
	PO	<i>Med din erfarenhet, vad skulle du säga är den mest väsentliga skillnaden mellan metoderna?</i>
	S	Det som är viktigt idag är att tiden till marknaden ska vara kort. Det här med att plocka lågt hängande frukter, testa idéer och se att någonting fungerar. Det gamla systemet ledde till att man kunde specia ett halvår ett år och sen börja bygga. Sen när det var färdigt hade det gått två år. Det man levererar är säkert rätt men det är två år gammal när det kommer. Det är ingen som vill ha det när omvärlden förändras så snabbt. Det fungerade på 80-talet när förändringarna var begränsade. Inte som med dagens fönstersystem där man kan ha otroligt mycket synpunkter på färger och utseenden. Det går inte att specia i förväg, det får man bygga och så får man ändra det som är fel. Det finns ju en klassisk historia där en grupp satt och specade länge och sen säger någon: "nej, nu får det vara nog specat, nu börjar vi koda!".
	PO	<i>I vår akademiska värld så när ett projekt går från traditionell synvinkel till att man väljer att använda agila principer så plattas organisationsstrukturen ut. Ansvar som tidigare bara vilat på projektledaren fördelas ut på många personer. Det är vi intresserade av, just själva rollfördelningen som uppkommer när ansvaret delas ut. Vilken roll blev du som projektledare tilldelad efter att det agila förhållningssättet introducerades?</i>
	S	Den stora skillnaden är att som ledare eller snarare coach i ett agilt projekt så måste man vara mycket mer medveten om metoder och tekniker som används. Du kan vara projektledare i traditionella projekt utan att ha skrivit en kodrad i hela ditt liv. Det tror jag är mycket svårt om du ska fungera som sammanhållande, du måste förstå vad är det

		<p>som gör att saker och ting hänger upp sig, vad är det som gör att inte alla kommer framåt, det är ett helt annat sätt att leda. Traditionellt är det långa projekt, man kan ju köra ett agilt projekt med ett par tre man ett par tre månader och så kan man ha ett resultat efter det. Tittar man på traditionell systemutveckling så fungerar inte det utan det är mycket större så att rollen i ett sådant projekt är mer att vara sammanhållande, vara administratör, se till att folk mår bra exempelvis. Hålla ihop det, mycket folk och lång tid. Är den stora skillnaden. Kort tid och färre människor innebär att rollen blir annorlunda. Det kan man säga att som projektledare i ett agilt projekt även utvecklar själv. Det innebär att då är man den som ska kunna metoden, man ska kunna verktygen, man måste förstå resultatet också.</p>
	PO	<i>Fick du någon utbildning eller någon coachning inför det nya sättet att arbeta?</i>
	S	<p>Det fick jag när vi gick in i de nya metoderna, 95, 96, så var det ett nytt sätt att jobba, man kallade det för RSW, Rapid Solution Workshops, där man då samlade kundens nyckelpersoner i två eller tre dagar och kom fram till vad man skulle göra, byggde en prototyp och fick den att fungera. Det var ganska nytt och spännande att jobba med. De ledord som man plockade med sig det var att om projektet blir längre än sex månader så skulle man dela upp det. Det finns ingen som kan se framåt så lång tid som sex månader. Om man inte kan levera något som går att använda på kortare tid så måste man bryta ner det för omvärlden hinner förändra sig. Sen finns ju en gammal regel som jag har plockat med mig om projektstorlekar och längd, sådär mellan tumme och pekfinger; ett projekt ska inte vara längre i månader än antalet deltagare och tvärtom. Så är du fem man så är fem månader optimalt. Ska du jobba i ett projekt med 50 man så måste det vara minst 50 månader långt. Det går ju inte att genomföra ett projekt på två dagar med tusen man! Har ni läst den där boken "The Mythical Man month"?</p>
	PO, PN	<i>Nej</i>
	S	<p>Hitta den på wikipedia, den är väldigt intressant. Man behöver inte läsa hela boken, det räcker att läsa om den. The mythical man month, det går ut på att konceptet med manmånader är något av det största misstaget man gjort att tro att man kan producera något baserat på tillgänglig tid. När det i själva verket är så att allt arbete tenderar att ta den tiden som finns tillgänglig. Det blir på något sätt en självuppfyllande profetia att om du har ett visst antal människor en viss tid så använder du den tiden och de människorna. Kanske inte alltid på rätt sätt dock.</p> <p>Den här kombinationen och övergången att plocka med erfarenheten att inte göra saker och ting för stort utan istället göra det snabbt och effektivt och hela tiden koppla det till ett business case. Jag har exempel där jag jobbade som konsult där några ville förändra scopet eller innehållet i projektet, där vi då sa, visst vi kan göra det här, det innebär att det kostar så här mycket mer pengar och det kanske inte är hela världen. Men vinsten kommer komma tillbaka till det tre månader senare, är du beredd att ta det här, är du beredd att gå tillbaka till din styrelse eller din styrgrupp och berätta det här att vinsten blir betydligt mindre? Det ville de inte utan de ville att man gjorde vad man kommit överens om från början. Sen mätte man vinsten och kanske kom tillbaka för en etapp två.</p>

	PO	<i>Hur upplevde du att ditt handlingsutrymme som person på managementnivå förändrades när ett agilt perspektiv anammades?</i>
	S	Jag tror inte det har med metoden eller sättet att jobba utan jag tror att det har med företaget du jobbar på. Du kan ha jättestor frihet i en organisation om organisationen är mogen att delegera. I en annan organisation kanske du inte ens får beställa bananer för organisationen inte är mogen att släppa loss frihet på det sättet. Där tror jag inte det har med metod eller teknik att göra.
	PO	<i>Intressant. På vilket sätt anser du att du kan uppfattas som en bättre ledare i och med det nya stysättet?</i>
	S	Det här med ledarskap är inte lätt. Det är resultaten man åstadkommer som efteråt talar om hur effektiv ledare du är. En grupp som inte levererar skyller på någonting och det kan vara på projektledare eller någon yttre omständighet. Det är ju jätteviktigt det här med att ju mindre du ska leverera på kortare tid desto mer fokus kan du ha. Tänk själv att du har ett tvåårsprojekt med 50 man vilket inte alls var konstigt på åttiotalet. Det kunde ju dröja ett, ett och ett halvt år innan någon upptäckte att allting var fel. Det är ju ingen som blir betraktad som en bra ledare efter en sån erfarenhet. Så att igen, ledarskapet och hur man betraktas som ledare tror jag mer att det ses som vad man levererar. Man kan ta sig mycket större friheter om man levererar korrekta grejer.
	PO	<i>Rollförändringen som vi pratade om innan, när man går över till det agila så anser vi att inflytandet som projektledare ökar eller minskar med det nya sättet att jobba. Om det uppfattas så från din sida hur fördelades inflytandet i projektet?</i>
	S	Om man tittar på det agila så är det mycket mer ett team work, alla är medvetna om vad alla gör på ett annat sätt än traditionellt, man kunde ju ha 20 man som satt i varsitt litet rum och kodade med projektledare som gick mellan rummen och frågade hur det gick och om de hann med. Tittar vi på scrum till exempel där man har ett helt annat sätt att driva projekt, alla hjälps åt och man kan nå effekter att ett plus ett inte bara är två utan kan bli tre för man samlar olika kompetenser och ser saker från olika håll. Jag tror att de viktiga ledaregenskaperna i de här olika typerna av projekt är mycket olika. Det är inte sagt att man inte kan fungera i båda olika rollerna men är man väldigt stark på ett hierarkiskt stysätt så fungerar man nog sämre i en agil värld än om man är team och coachinginfluerad. Så jag tror inte att en person med bara en egenskap kan fungera på båda sätten utan du måste få fram dina starka sidor som är olika.
	PN	<i>Om vi tittar på personen som tidigare var projektledare i det traditionella projektet. I ett fall där denne skulle gå över till ett agilt stysätt, vilken roll hade då den tidigare projektledaren fått i det nya agila projektet?</i>
	S	Jag tror det baseras på egenskaperna hos den här projektledaren. Den hierarkiska projektledaren kanske skulle fått en roll som hackkyckling medans den som kan anpassa sina ledarskapsegenskaper till det agila sättet kan bli den här coachen eller mentorn.

		Men jag tror att man måste känna till som jag sa innan verktygen och tekniken på ett annat sätt om det ska fungera i en sådan här värld. De projekten som vi körde de var ganska korta ganska små så man hade inte någon nytta av en administrativ projektledare inom sammanhangen som hade koll på att allting följde en viss förbestämd plan. Därför att det finns inte den planen i den agila världen. Inte på den nivån att det behöver följas upp. Det känns mer som att man samlar ett gäng och kommer överens om att "nu gör vi det här idag" med timeboxar och vad man gör.
	PO	<i>Om vi fortsätter beröra samma område lite så; om man tänker sig den traditionella synvinkeln mot den agila då och hur du upplever att ditt inflytande över projektgruppen skiljer sig?</i>
	S	Igen, det är ju olika sätt att leda gruppen som är det viktiga. I det traditionella var det mycket mer hierarkiskt med scheman och planer et cetera. I princip jobbade man ibland sekventiellt, gjorde vissa saker i en viss ordning. Och det sättet att hålla ihop ett sådant projekt skiljer sig väldigt mycket från den typen av projekt där man kastas in i en grupp med människor där man kavlar upp armarna och hjälps åt. Det kan ju vara för och nackdelar att ha för mycket bagage från den gamla världen in i den nya. Man ska nog ha jobbat med det agila från början, inte ha för mycket av det gamla med sig.
	PO	<i>Om du pratat med en person som är i ungefär samma situation som du själv har varit i som ska genomgå en förändring som vi har pratat om, vad skulle du kunna ge för konkreta tips till den här personen gällande hanterande av inflytande?</i>
	S	Jag tror man måste jobba med sig själv, man ska inte tro att man kan gå från projektledare i den gamla världen och fungera som coach och mentor i den nya världen. Man får sätta sig ner och från grunden lära dig de nya teknikerna och metoderna. Om det inte fungerar kommer du inte kunna hjälpa dina kollegor. För utveckling av ledarskap tror jag inte behövs så mycket, där kan man nog plocka med sig mycket av det gamla.
	PN	<i>Om vi tittar på ett jämförelseperspektiv, den tidigare varianten av projektledarroll i ett traditionellt projekt, vilka utmaningar i det nya sättet att projektleda ställdes du inför?</i>
	S	Det är framförallt det här med att jobba tills man är färdig, det här med timeboxes innebar ju att verkligen kunna leverera. Det var ganska tufft med långa nätter och lite ledighet. Men samtidigt roligt att jobba intensivt, man såg ju resultat ganska snabbt. Slitigt, jag skulle nog inte hålla på med det mycket längre än vad jag gjorde.
	PO	<i>Vi berörde ju lite organisation i och med att vi pratade om att organisationen satte förutsättningarna. Vad gjorde organisationen för att underlätta inför den här övergången?</i>
	S	Jag jobbade i konsultföretag på den tiden. Vi hade väldigt fria händer. Man motiverade folk, mobiltelefoner dök upp, laptops dök upp, det skulle alla ha och det var ett sätt att motivera folk, att skapa det här med att "vi är lite speciella". Men samtidigt det kan bli för mycket av det där, ibland gick man på fler kickoffer än man orkade hålla reda på.

		<p>Men det var ju så, det var bra anställningsvillkor, bra semester, bra resevillkor och annat. Då pratar vi också det glada nittioalet här innan it-bubblan sprack. Det började nittiotre-nittiofyra när internet precis vaknade upp, vi kom ju ut till folk som inte hade nätverk mellan datorerna ens och visade vad man kunde göra med internet. Och visade på ett sådant sätt som att det var ett naturligt redskap, ett naturligt sätt att använda system. Det skapade ju en viss effekt, det är inte lika lätt idag.</p> <p>De mailen som skickades på den tiden, de lästes av den som fick dem när den som fick dem hade tid. Idag i projekt kan man sitta och få hundratals mail om dagen. Det är ingen som klarar av att hantera den informationsmängden. Speciellt här på [företaget] är det ett sätt att skydda sig själv att man skickar mail. Det är en avart av utvecklingen att mailen har översvämmat.</p>
	PO	<i>Från organisationens sida, fanns det någon plan när man skulle införa en ny modell?</i>
	S	Det fanns en plan och den baserades på erfarenheter som andra hade plockat med sig från andra projekt. Det var ju frågan om att ta till sig nya tekniker och metoder så att man kunde genomdriva något för sin egen skull. Man skulle leverera affärsnytta så fort som möjligt.
	PO	<i>Vilken påverkan skulle en projektledare kunna ha haft vad gäller vilket arbetssätt man ska jobba med?</i>
	S	Jag tror det är erfarenheter som man plockar med sig. Om man hyr in, antingen bestämmer man vilken metod och teknik man ska använda och så fixar man en projektledare som kan det där. Eller om det är så att man ska köra någonting helt nytt och man säger vi behöver projektledare så har ju den projektledaren stort inflytande vad gäller hur det ska göras. Oftast så finns det ju i företaget en metod, en teknik som man har jobbat med tidigare som man vill återanvända.
	PO	<i>Om man tittar tillbaka är du positiv eller negativ till övergången?</i>
	S	Jag är helt klart positiv. Det är definitivt någonting som är klart bättre än det gamla sättet att jobba. Jag tror det är en förutsättning också med hur användarmiljöer ser ut idag, det är inte åttio tecken tjugofyra rader statisk terminal vi pratar om. Det ska ju fungera oavsett i vilken ordning man klickar och bär sig åt på skärmen. Så att bygga måste gå fort men framförallt det här med att samtidigt som man bygger så testas man ju också och det är en förutsättning att få ut något som fungerar.
	PO	<i>Upplevde du någon förändring på själva projektgruppen när ansvaret som innan då vilade på en delades upp på flera?</i>
	S	Igen, de som tog till sig de nya verktygen och teknikerna, antingen kom man direkt från skolan och då var det inget arv att plocka med sig. De som tyckte det nya var för nytt eller för böligt de kom ju aldrig in i det, de satt ju kvar och kodade cobol mot databaser, det behövs ju sådant folk också. Det är väl så att det fortfarande behövs.
	PN	<i>Om du skulle föra in ett agilt utvecklingssätt i projektorganisation där alla har väldigt</i>

		<i>mycket bagage sedan tidigare, hur hade du löst det då?</i>
	S	Anställa nytt folk. Se till att man blandar dem men att ha en grupp med tio personer som bara jobbat med det gamla helt plötsligt ska börja med det nya, det fungerar inte.
	PN	<i>Om anledningen är att det inte fungerat på sistone, att deadlines blir översprungna, det är problem liksom.</i>
	S	Jag tror inte det löser problem att föra in nya sätt att styra projekt. Jag tror det är att få motivation och arbetsvilja att gå hand i hand. Jag tror att jag nog försökt köra två projekt, dela upp det och plocka in tio nya gubbar och blanda i ett.
	PO	<i>Då är vi nöjda!</i>

Bilaga 6, Transkribering B2

	PO	<i>Skulle du kunna berätta lite om din bakgrund som projektledare och din nuvarande roll?</i>
	L	1994 gick jag min första projektledarutbildning på [företag 1] och jag började arbeta i mycket kundorienterade projekt mot bland annat [företag 2] och [företag 3], det var automationsutrustning som gällde. Det var så det började egentligen. Sen så jobbade jag där till 1998 då jag började de här på IDEON, beta huset, [företag 4]. Då handlade arbetet mer om linjeparbete, som produktionschef. Så det var kanske lite 50-50, linje och projekt, det var ganska mycket projekt då också men kanske mer som linje-ansvarig. Jobbade där fram till 2001 då jag började som projektledare på [företag 5], telecom och byggde 3g-nät. Det blev inte så långvarigt då [företag 5] dog efter ungefär ett år, pengabrist. Det här var 2001, ett år senare så öppnade jag och några stycken till en konsultverksamhet. Det var ganska mycket [företag 5]-folk som ville stanna kvar, många kom från andra länder som ville vara kvar, vi körde några år. 2004 öppnade jag eget tillsammans med en annan kollega, vi hade mycket utredningsuppdrag på den tiden. Mycket trådlösa nät, fortfarande trådlöst. [företag 4] var också trådlösa länkar, vi hade här från IDEON till Gastelyckan till exempel, vi körde bredband och telefoni.
	PO	<i>Radiolänk?</i>
	L	Ja, det var radiolänk. Det var ganska häftigt 1998, nu är det inte så märkvärdigt. Ip-telefoni via radiolänk var ganska häftigt då. Första tiden som konsult fram till 2004 var vi 30-35 stycken, ett delägt bolag, sedan öppnade jag eget med min kollega och körde vidare fram till och med 2006 då jag började som konsult på [företag 6]. Då jobbade jag som underkonsult först sedan kom [företag 7] in i bilden och ville ha konsulter från third suppliers och där va [företag 8], som senare blev [företag 8]. Som konsult var det väl en del linjejobb i [företag 6], 50-50 kan man säga. Och på [företag 7] var det renodlad projektledare, produktunderhåll, product maintenance. Jag var ett år i Oskarshamn också och sysslade med motsvarigheten till Jojjo-kortet, i Kalmar län. Och när det var slutfört så började jag på [företag 2] och det är också product maintenance fast det är förpackningsmaskiner, det är maskiner och produkter som är i drift. Som antingen uppdateras eller förändras, förbättringsprojekt. Det är saker och ting som redan är i produktion. Utvecklingsuppdrag som jag hade till exempel på [företag 6] det var nya produkter och produktförändringar. Det var samma sak på [företag 4] det handlade om nya produkter, så jag har jobbat i båda segmenten.
	PO	<i>Har du erfarenhet av att projektleda projekt utformade efter både traditionell och agil systemutveckling?</i>
	L	Ja det kan man säga, även om man pratar nittotal så var [företag 1] ganska i framkant. Så den riktigt traditionella projektledaren som man kanske såg för 25-30 år sedan har jag aldrig jobbat som och hade inte trivts att jobba som det heller. Innovativa miljöer som har varit ända sedan 1994 som fungerar efter den agila principen, så jag har alltid anammat ett sätt att jobba som idag är väldigt vedertaget. Men som då kanske var lite suspekt. Det vi idag kallar för agil projektledning sysslade vi med på 90-talet fast vi hade inget namn på det då.

	PO	<i>Du nämnde den gamla projektledaren?</i>
	L	Gamla projektledare som pekar med hela handen och bestämmer allting.
	PN	<i>Vad var det för utvecklingsmetod som stod till grund för det?</i>
	L	Det var mer att projektledare styrde mer än vad man gör i en agil miljö. Där är det mer teamet som sitter på kunskapen som har det tunga tekniska ansvaret. Projektledare idag tycker jag jobbar mer som en facilitator att få teamet att fungera. Det är mer fokus på att på teamet att fungera och prestera, prestera något hela tiden. I det traditionella går man två varv och upptäcker vid leverans att vi glömde det här och det här, den typen av projekt har jag inte jobbat så mycket med. Det började fasas ut redan då, för att ska man göra något innovativt måste man jobba i små cykler och det krävs helt annan feedback från både dom som har beställt jobbet och management. I till exempel scrum-modellen ingår automatiskt att du ska prestera i varje sprint och dessutom krävs mer av beställaren med avstämningar, beställaren är mer delaktig i processen.
	PO	<i>Vad skulle du säga är de mest väsentliga skillnaderna mellan det traditionella och det agila?</i>
	L	Det är att tyngdpunkten, ansvar för själva lösningen och egentligen det tyngsta ansvaret när det gäller beslut i projektet, ligger på själva gruppen det ligger inte på projektledaren. I scrum från till och med scrummastern inte ta egna beslut utan gruppens samverkan. Och att man jobbar i "loopar", sprintar. Innan var det mera "vattenfallsprincipen", nu är det mycket mera iteration och tester. Man ifrågasätter nog mer, innan var det gärna så att "det vet väl projektledaren, det är han som bestämmer" det fungerade inte.
	PO	<i>Det ansvar som tidigare projektledaren haft delas ut på de olika rollerna, teamet, scrummaster osv. just denna rollförändring skulle vi vilja prata mer om. Vilken roll blev du som tidigare projektledare tilldelad efter en övergång till ett agil sätt att arbeta?</i>
	L	Det var mer att man satte termer och ord på det, det var inte så många som ifråga satte sättet att jobba. Det var en ganska mjuk övergång för mig, jag har nog haft större problem med auktoritära projektledare än vad jag har haft med ett team som inte har fungerat. Så jag hade ganska lätt för det efter som jag inte varit den "gamla"-projektledaren. Eftersom resultaten varit bra när jag jobbat med det agila har jag aldrig ifrågasatt det. Det "nya" sättet att jobba känns igen men nu är det mer uppstyrt, scrum är egentligen en ganska styrd process. Fast man har frihet under ansvar, den ställer krav på att man helatiden går framåt. Det gjorde inte den gamla, utan då kunde det gå två månader innan man försökte passa ihop leveranserna. Scrum är helatiden på. Ett agilt sätt att jobba innebär en ansvarsfördelning som ser lite annorlunda ut men det baserar sig på att den som vet bäst gör det som den är bäst på. Nackdelarna, eller där det kan haka upp sig, det är folk som inte passar i team "ge mig en uppgift så går jag in och stänger dörren och återkommer om en vecka". Det finns den typen av människor som fungerar ganska illa i det agila så man får hitta vägar att komma fram. Det finns lägen när man behöver individer med dessa kvalitéer. Och sedan om inte kemin fungerar, men det är scrummasterns uppgift att lösa dessa knutar snarare än att komma med fiffiga tekniska lösningar för det sköter teamet ändå.

	PO	<i>Fick du någon utbildning eller coachning inför skiftet?</i>
	L	Jag fick en scrum-utbildning. Det var en ahaa-upplevelse, det var inte så mycket nytt mer "jasså gör alla så?, det var ju bra". Och sedan fick man ett certifikat, man kanske inte var bättre som projektledare men man hade fått en bekräftelse på att det var kanske inte så tokigt det man gjorde innan. Men och andra sidan när det gick fel så visste man inte riktigt hur man skulle hantera det. Nu är man kanske mer beroende av att utbyta erfarenheter med andra projektledare som jobbar agilt för att det handlar mer om människor och team, att saker och ting ska fungera, managera folk på ett helt annat sätt. Det är ofta dom projektledarna som får bäst resultat, så tror jag även att det var förr trots allt. Snarare än dom som var väldigt tekniska och mer expertinriktade. Lite skillnad var det. Om jag skulle certifiera mig i andra projektmetoder så skulle det här lysa igenom. Det finns lite olika sätt att göra det här, det behöver inte vara scrum. Grundtanken, var ligger ansvaret och befogenheten det är ganska tydligt i de flesta agila sätt att jobba.
	PO	<i>Hur upplever du att ditt handlingsutrymme som individ på managementnivå har förändrats i samband med att en agil utvecklingsmetodik anammats?</i>
	L	Du har fler kontaktytor, det krävs mer av en agil projektledare att ha fler kontaktytor. Det krävs även att man ska kunna kommunicera, både uppåt och nedåt. Det behövdes inte riktigt innan, det räckte att skicka en sammanställning. Kommunikationskravet på omgivningen är större, och det är lite det som är poängen att teamet ska jobba med och projektledaren ska vara ansiktet utåt. Projektledaren ska kunna verifiera och prioritera olika arbetsuppgifter, och vad är viktigast för produktägaren eller kunden. Men det är på uppmaning av gruppen helatiden, det faller tillbaka på det där, om gruppen behöver något så säger den till det är inte projektledaren som säger till gruppen "nu ska ni göra så här, eller ni ska ha det här verktyget".
	PO	<i>I samband med att handlingsutrymmet förändrades, på vilket sätt anser du idag att du kan uppfattas som en bättre ledare?</i>
	L	En bättre ledare idag är inte den som syns och hörs mest utan att ledaren lyssnar bäst, det är min sammanfattning. Det kräver lite mer EQ än vad som behövdes förr. Det är något man måste träna på för att det är inte enkelt, inget man lär sig på kurser, det är erfarenhet. Man ska inte vara rädd för den biten då har man svårt att jobba som projektledare. Jag tror fortfarande att det finns andra branscher som kan använda det andra sättet att arbeta men på innovativa och nyare branscher så är det här som går snabbast fram och ger bäst resultat. Jag har ett exempel på ett projekt som var uppbyggt helt kring krav, med en kravlista på allt som skulle göras, och projektet gjorde det också. De projekt som byggts upp och avverkats på det viset, om man gjort en uppföljning och tittat på hur många krav på listan var viktiga och hur många användes för slutresultatet. Det visade sig att 45 nästan 50 procent av allt som gjordes användes aldrig, utan man slösade bara en massa tid på det. Det var i och för sig bra att man tog upp och diskuterade det. En agil metod är precis tvärt om, den har kanske kraven, den fokuserar på de viktiga kraven. Man fokuserar på det som ger resultat, sen tar man beslut lite allt eftersom. Det kan finnas en "Masterplan" men man kan först, efter några iterationer, säga att man kommit si och så långt. Det används väldigt mycket

		burndowncharts, det är viktigt både för gruppen och utomstående att veta hur långt vi har kommit. Den frågan får man helatiden, "hur långt har vi kommit nu?", "vi har gjort hälften", det säger inte så mycket. Det är inget man kan gå till en kund och säga heller.
	PO	<i>Rollförändringen som sker när projekt går från en traditionell till agil utvecklingsmetodik innebär också att inflytandet för en projektledare förändras, hur fördelades inflytandet som tidigare bara vilat på en projektledare till att distribueras mellan de nya ansvarsrollerna i det agila?</i>
	L	Det vilade mer på projektledare, produktansvarig, VD, mer management-styrt. Nackdelen med det är just att det kan komma direktiv uppifrån utan att veta vad som pågår i projektet och styr om saker och ting. Det kan leda till att man slösar bort tid och pengar. Anledningen till att man tog det här beslutet var att VD visste inte vad som gjorts undertiden, den förskjutningen har skett mera ner i gruppen. Det ställer också krav på att den agila arbetsmetoden måste vara sanktionerad från managementnivå, de måste veta precis hur man jobbar och det måste vara accepterat att man jobbar så, annars fungerar ingenting. Det är inte lätt.
	PO	<i>Fanns det någon metod eller modell eller tillvägagångssätt för hur det här skulle skötas eller blev det bara så?</i>
	L	Principen är att innan man kan få det att slå igenom i företaget krävs det att managementnivån är helt på det klara med att "så här ska vi jobba". Sen kan man göra det lite olika, det bästa rådet där är väl egentligen, ta ett projekt, byt ut metoden och kör principen som man tror är bra och försök köra den ett eller två projekt inom organisationen så VD och alla vet att de projekten körs så. Sen tittar man på resultaten och ser empiriskt bevis på att det är bättre.
	PO	<i>Den som tidigare varit projektledare, vilken roll fick den personen i det agila?</i>
	L	De hamnade ju i en faciliterad nivå av styrande. Här är det vissa saker. Här kan man ju säga så att.. när man jobbar i alltså.. projektledare är ju mer en av teamet där också. Han har ju vissa saker som tillfallit kan jag säga, det där fixar du, det där måste du ta reda på annars kan vi inte jobba vidare. Du måste ta reda på prioritering etc Man kan ju höra VD säga "då har vi något viktigare här", okej, då måste vi göra en omplanering. Det kan mycket väl hända, men då kan man säga att man kör det efter den här 14dagarsprinten så att den blir färdig. En av poängerna med att köra agilt är att inom sprinterna stör man inte arbetet.
	PO	<i>Upplevde du att det kunde bli fördelning med rollfördelningen när människor fick annan typ av inflytande, blev det meningsskiljaktigheter där?</i>
	L	Det är inte ovanligt att det är någon i gruppen som tar kommandot. Och som kör sina lösningar "jag tycker såhär, jag tycker såhär". Det är också en del av projektledarens uppgift att få dem här och sjunga ihop. Så att dem, även dem som, det är ofta människor som sitter tysta med bra idéer som aldrig kommer fram på grund av de som dominerar. Det

		är alltså bra att det är någon som driver på men det får inte sitta folk som är tysta. Man måste vara delaktig. Är man inte delaktig så får man försöka få med folk. Det är väldigt ofta att man kör en sak och alla tycker det är så jättebra så är det någon som tänker efter och kommer fram till något som känns uppenbart i efterhand. Det är lite sanity check mitt i allting. I hela den där processen. Det är fördel om man jobbat ihop förut. Igennödvändighet egentligen. Det är ganska lätt att falla in. Vissa roller kommer. Om man går från en så att säga vad ska man ta, om vi tar en mekanisk lösning, när man börjar projektet är det väldigt tungt. Sen går det över i elektronik. Då skiftar rollerna och de som är mest framåt kanske inte är det längre. Projektledaren är lite coach, lite sådär. Det är samma sak om någon faller ifrån, blir sjuk eller semester. Då är det tillbaka till projektledaren det ska han klara av. Kanske får ta in en konsult.
	PO	<i>Om man ställer de två metoderna mot varandra, hur upplever du att inflytande över projektgruppen skiljer sig?</i>
	L	Projektledaren kanske har mer inflytande över hur projektgruppen fungerar men har kanske mindre inflytande över det tekniska ansvaret, det delar han ut. Du är expert på elektronik, du ska driva elektronikfrågorna. Samma sak vad gäller teknik och expertkunskap.
	PO	<i>Hur upplevdes den här inflytelseskillnaden för dig under ett projekt?</i>
	L	Ja, ifrån början om man är ovan, vilket de flesta är, så kan folk fråga: "kan ni inte tala om för oss vad vi ska göra". Men det går ganska snabbt över faktiskt.
	PO	<i>Vad var den största utmaningen i den nya rollen?</i>
	L	Det var ju att få alla att börja agera. Man kan inte bara sitta och vänta, det fungerar inte. Och vi insåg det. Här är så många experter i det här teamet så jag har inget att tillföra. Det är nästan aldrig så. Det gäller att få folk att säga "den här bollen tar jag".
	PO	<i>Finns det någon del av inflytandet över projektgruppen som du tycker fungerar bättre än tidigare?</i>
	L	Det fungerar bättre när det gäller just specialkunskaper. Det kan aldrig projektledaren slå en expert på fingrarna på. Då är det bättre att liksom låta dem som har sina specialkunskaper.. det ska komma upp till ytan liksom. Få gruppen självorganiserande.
	PO	<i>Finns det någon aspekt av inflytandet som du anser fungerar sämre idag?</i>
	L	Jaaa... fast inte sämre direkt.. annorlunda kan vi väl säga.
	PO	<i>Det behöver inte vara något.</i>
	L	Nej inget jag kan hitta sådär som.. det är väldigt få gånger som någon projektledare eller någon annan inom management som är bättre.. det har ju hänt, det kan man tänka sig i mindre företag där man är väldigt duktig själv. Det finns en tendens att man alltid är den som avgör och då kan man inte till exempel i telekombranschen där kan man inte hålla sig

		uppdaterad det går inte. Så fort det börjar bli lite större organisationer så måste man börja ansvarsfördela till de som kan bäst. Man måste kunna lita på att dem kan bäst. Man kan inte peta i det här hela tiden. Man får inte stå och flåsa folk i nacken.
	PO	<i>Om vi säger att du hade pratat med någon i ungefär samma situation som du var själv som ska genomgå en förändring av den typen vi har pratat om vad hade du gett för konkreta tips då vad gäller inflytande etc?</i>
	L	Jag hade sagt att du får inte göra override för att du tror att du vet bäst. Säger man nej redan där så är det kört. Då tappar gruppen motivationen och blir mer "jag skiter väl i det här". Då tappar man en del av dynamiken. Det är nog det.. det krävs en klar ansvarsfördelning och sen så punkt nummer två är att man ska låta det ta tid. Det är en process, det går inte att göra över en kaffepaus. Tredje kan vara det att om jag gjort ett jättebra projekt en gång i tiden för längesen, skriv ner vad som var bra med det. Likadant med dåliga projekt, vad var det som gick åt helvete? Vad var det som inte fungerade? Och så ser man det och då brukar de här när det är något bra inte för att de visste hur det gick till men det var någon som tog initiativ på rätt sätt i rätt tid. Hade man sagt till den här personen att han skulle göra det så hade samma sak hänt. Då var det sanktionerat.
	PO	<i>Vi pratade lite om organisation, vad gjorde organisationen för att underlätta?</i>
	L	Det brukar vara problemet, det är inte lätt. "Okej det är gick väl bra det här projektet det var så litet så det fungerade väl men om vi ska göra stora så får vi köra som tidigare". Då faller man tillbaka på det tidigare. Jag var på ett föredrag och där var det någon som sa likadant. Han gjorde en bubbla av hela företaget eller hela management med projektteamet i mitten. Så stod det där att införandet av det agila tänket. Där stod det liksom; gruppen stod för 90 procent av det som producerades och 10 procent av det som inte fungerade och management var precis tvärtom, 90 procent av det som inte fungerar. De har svårare att anpassa sig. Projektteam i sig har ganska lätt, det brukar aldrig vara problem. Det är det största problemet. Det är väldigt individuellt från företag till företag. Man måste ta något slags beslut att "nu är det såhär".
	PO	<i>Vilken påverkan hade du på organisationen som projektledare avseende vilken metod eller vilket arbetssätt som kunde väljas eller som användes?</i>
	L	Så som, ja, det är oftast att man blir tilldelad ett sätt att jobba. Det här agila arbetssättet har vuxit fram även med gamla projekt som ett sätt att tänka. De flesta projektmetoder, det är inget fel på dem egentligen, bara de inte tar över. Fortsätter man att tänka... det är ett mindset man har. Vem som gör vad och själv och sådär.. så fungerar de flesta projekt. Det är inget verktyg. Det är många som tror att scrum är ett verktyg bara för mjukvaruutveckling. Det togs fram för det men scrum är bara en metod, det finns många agila metoder. Grundprincipen är densamma.
	PO	<i>Om du tittar tillbaka, är du positiv eller negativ till övergången?</i>
	L	Jag är positiv, i princip har jag alltid jobbat agilt.

	PO	<i>Vad upplevde du för förändring i själva projektgruppen när ansvaret fördelades i projektet, så att det inte bara var projektledare utan att man delade, hur agerade gruppen på det?</i>
	L	Det upplevde jag positivt. Jag har sällan haft problem med det så jag kanske har haft tur, det är lite ovanligt i början. Nu kan man klara ut saker med en enkel diskussion vid exempelvis arbetsuppdelning. Det kan göras i princip utan att involvera projektledaren nu. Det är klart att projektledaren ska få reda på det men det krävs inte för att metoden ska fungera. Nu kör man så täta möten, oftast kör man morgonmöten. Det är lite segt. Då gör man lite avstämningar då kan man säga liksom att "nu är det VAB på gång nu ska jag åka hem är det någon som kan ta den." Då kanske projektledaren säger "vi måste ha fram den och den saken till det och det datumet för att han är sjuk, är det någon annan som kan ta den?". Annars kan det bli håll, att saker och ting bara hänger. Det är lite mer lugn i gruppen just för att man vet vad alla gör.

Bilaga 7, Transkribering C1

	PO	<i>Berätta kort om din bakgrund och din nuvarande roll.</i>
	J	Jag har nu varit projektledare i tio - tolv år. Majoriteten av de åren, 9,5 år på [företag 1] som projektledare, större internationella projekt, alltifrån inköp, processutveckling till programutveckling. Just nu är jag konsult inom Region [företag 2] och gör allt annat än systemutveckling.
	PO	<i>Har du någon erfarenhet av att projektleda både projekt utformade efter traditionell och agil utveckling?</i>
	J	Ja
	PO	<i>Vad skulle du säga är de mest väsentliga skillnaderna mellan de två metoderna?</i>
	J	<p>En agil metod för mig är att jag tycker att det ger en större möjlighet för projektteamet och beställaren att synka förväntningarna. En vattenfallsmetod innebär i många fall att man signar en kravspecifikation och sen går teamet hem och utvecklar i sex månader och sen kommer man tillbaka med något som kunden inte vill ha. Sen blir det ett jävla tjafs, tiden går och det kostar pengar.</p> <p>Med en agil metod tycker jag att man synkar förväntningarna bra efter varje sprint. Man kan stämma av funktionalitet, man kan stämma av GUI, man kan stämma av kravbild osv osv på ett mycket bättre sätt.</p> <p>Jag tror att om man kör agilt på ett bra sätt så har man större möjlighet att lyckas med leverabler och lyckas med att uppfylla kundens förväntningar. För mig innebär en vattenfallsmetod en högre riskbild, oftast.</p>
	PO	<i>I vår akademiska värld så när projekt går från traditionell vattenfalls-syn till att i stället styrs med agila principer så är det ofta att organisationen plattas ut från att vara väldigt hirerakiskt uppbyggd till en planare organisation där projektledarrollen distribueras ut till flera roller. Och just den rollfördelningen skulle vi vilja veta lite mer om. Och frågan är: Vilken roll blev du som tidigare projektledare tilldelad efter att det agila styrsättet introducerades?</i>
	J	Här skulle jag vilja backa bandet och anknyta till den riktiga världen. Det är väldigt sällan ett projekt startas upp med traditionellt styrsätt för att sedan skruvas om till agil. Det händer i stort sett bara om projektet kraschat.
	PN	<i>Det vi söker är egentligen svar på är inte bara den typen av projekt vi pratar om utan även om projektledaren finns kvar inom organisationen och går från traditionell till agil, vilken roll har den personen då blivit tilldelad exempelvis.</i>
	J	Jag är med. Som projektledare så behöver det inte vara så pass stor skillnad på de två. Det beror på storlek av projekt. Om man driver ett lite mindre projekt som teknisk projektledare då kanske man går in som scrummaster. Om det är projekt av större magnitud så är kanske huvudprojektledaren fortfarande huvudprojektledare sen så kommer han ha flera agila utvecklingsteam under sig med någon som håller ihop varje team. Rollen kan förändras, men

		behöver inte förändras.
	PO	<i>Fick du någon utbildning och eller coachning inför det nya sättet att arbeta och hur fungerade det?</i>
	J	<p>Nej det fick jag inte. Oavsett om man pratar utvecklingsmetodik, projektmetodik eller något annat så handlar det om att anpassa metod till verkligheten och ta dem sakerna på smörgåsbordet som är valida till det caset. För vissa case så kanske det inte fungerar att köra scurm från a till ö “by the book”, då får man anpassa och liksom plocka godbitarna här och där så att det verkligen passar in i det man ska göra.</p> <p>Det som jag tycker är att som projektledare behöver man ha en grundläggande förståelse för vad agil utveckling innebär så att man förstår arbetssättet och tänket. Det här är en skillnad; för att jag tror att man måste vara mycket mer coachande som agil och inte vara chef, inte ledare, utan coachande så att man skapar den här dynamiska utvecklingsmiljön i det eller de agila teamen som finns i projektet. För när man pratar agil så i min bok så pratar man eget ansvar och man har möjlighet att.. ja en större frihet än ett hårt styrt vattenfallsprojekt. Och därav krävs det att projektledaren är trygg i sin roll och klarar av att ta ett litet steg tillbaka och verkligen bara stödja med planering, uppföljning och finnas behjälplig med coachning.</p>
	PO	<i>Om vi tittar på handlingsutrymme då.. hur upplevde du ditt handlingsutrymme förändrades i samband med att det agila utvecklingsättet anammades i organisationen?</i>
	J	Kan du utveckla “handlingsutrymmet”?
	PO	<i>Den gamla projektledarrollen kanske inte behövde ta hänsyn till så många andra när denne skulle ta ett beslut men i ett agilt projekt, eftersom rollen distribueras ut på flera olika personer, kan man ta liknande beslut eller måste man interagera med flera personer för att komma överens om samma sak?</i>
	J	<p>I alla fall på det sättet som vi gjorde, vi kom ju överens om scopet för varje sprint, eller för kommande sprint sattes scopet upp, tillsammans med teamet och tillsammans med beställare/kund. Och när vi väl hade satt detta så har vi ett fastställt scope, vi har en sprint och när den var över fick vi bestämma om vi skulle backa tillbaka eller om vi skulle vidare i arbetet.</p> <p>Jag tycker att om man pratar att ta ansvar för att leverera en lösning så tycker jag att man som projektledare har större handlingsutrymme i ett agilt utvecklingsprojekt för man har bättre möjlighet att interagera med kund och beställare och kan på så sätt säkerställa en bättre leverans och med hjälp av det inte hamna i de här jobbiga situationerna där man ska levera i slutet av ett projekt.. för det är då det smäller.</p>
	PN	<i>Om du tittar på den här förändringen, hur skulle du säga att det har påverkat dig i efterhand?</i>
	J	När du säger förändringen..?
	PN	<i>Då syftar jag på ditt upplevda handlingsutrymme i det traditionella projektet jämfört med det agila projektet.</i>

J	<p>Det beror mycket på om man har ett moget projektteam som kan ta sig an en agil utvecklingsmetod, då är det guld, då kan man ha ett ganska angenämt liv som projektledare.</p> <p>Om man har ett omoget team med bristande kompetens och erfarenhet då blir det en jobbig resa. I mitt fall så hade jag fantastiskt bra team, så jag kunde ägna mig åt projektledning och inget annat. Så att rollförändringen, i mitt case var det positivt.</p>
PN	<i>Och då i och med att du ser på den här förändringen positivt så hade det också varit intressant att se vilka egenskaper som du har kunnat ta del av med det nya styrsättet som gör att du kunde uppfattas som en bättre ledare.</i>
J	Jag tror det handlar mycket om att man måste våga lita på teamet och ta ett steg tillbaka. Om man har ett väldigt stort kontrollbehov då är kanske inte det så enkelt utan det är någonting som har en effekt. Det har bidragit positivt i min utveckling.
PO	<i>Ja, vi är lite inne på samma sak fortfarande om vi går in på inflytandet. Hur har detta inflytande fördelats sedan tidigare när enbart projektledaren axlat ansvaret jämfört med det nya agila där ansvaret fördelats?</i>
J	Generellt sett så tycker jag att man trycker inflytandet och ansvaret nedåt i gruppen och det återigen, det kräver att man har mogna individer i utvecklingsgruppen som då känner att de har i det här fallet projektledarens tillit och mandat för att fatta de här ibland små och ibland stora besluten under sprintarna. Det kräver att varje individ förstår utvecklingsmetoden och kan den.
PO	<i>Fanns det någon modell eller förhållningssätt för hur inflytandet skulle fördelas mellan de nya inblandade parterna och i så fall hur skulle en sådan modell kunna se ut?</i>
J	Kan du specificera modell?
PO	<i>Modell eller tillvägagångssätt, om man tänker att inflytande kanske är något känsligt och om man nu ska vara flera som ska dela på det hur bestämmer man vem som ska få vilket inflytande?</i>
PN	<i>Exempelvis de explicita rollerna som delas ut..</i>
PO	<i>Associeras lite med makt kanske men det är så kraftigt ord så vi valt att använda inflytande</i>
J	Återigen då, den som är ytterst ansvarig för leveransen för projektet, det är ju beställaren. Ur ett projektteamsperspektiv så är det fortfarande projektledaren som är ansvarig, men ansvarig, om vi kallar det för scrummaster eller projektledare eller vad vi vill kalla det, han är ju ansvarig att sprinten går framåt. Någon modell...
PN	<i>Det är verkligen inte meningen att just det ordet ska vara någon särskild tyngd i, det är snarare om det fanns någon, det är ju ett väldigt explicit ansvar som projektledaren har att leverera, och i vår uppfattning så har vi ju i och med övergången till ett agilt projekt så har ansvaret fördelats. Och just den fördelningen undrar vi då om det fanns någon plan för det från början. Om man sa att projektledarens tidigare ansvar vad gäller CM exempelvis fördelas på en person och så är det, det fanns en plan för det. Eller om det var så att "vi ser vad som händer, ansvaret blir utdelat som det blir".</i>

J	<p>Om en projektledare säger "vi ser vad som händer" så blir den inte långvarig. Det måste finnas en plan för allt i ett projekt. Och sen om planen är att "vi ser vad som händer längre fram" då är det ok så länge det är en del av planen. Men att driva ett utv.projekt med externa intressenter det kräver att man har en plan att man har brutit ned allt som ska göras och har ett tillvägagångssätt.</p> <p>Vi visste ju att, det här caset jag faller tillbaka på, vi hade, jag tror när vi maxade var vi en femton, sjutton, tekniska resurser fördelat på fyra olika utvecklingsteam och varje team hade ett fördelat ansvar och sen körde vi trettiodagarssprintar, pang, pang, pang, pang. Där den som var ansvarig för varje team fick leda och driva det arbetet, planera då med support, coaching från vår sida då självklart.</p> <p>Projektledare i större projekt med flera olika team har den lyxen att delegera uppföljningsarbetet och detaljstyrningen. Om man leder ett utvecklingsprojekt med bara ett utvecklingsteam då går man själv in och tar den rollen och då behåller man mycket av den uppföljningen. Om man är tekniskt projektledare med god utvecklingskompetens då kan man gå in och coacha själva utvecklingsarbetet.</p> <p>Om man som jag är power point-projektledare, då får man förlita sig på att ha duktiga tekniker och projektledare och coacha på bästa möjliga sätt. Hur man väljer att göra beror på vad man ska göra, under vilka omständigheter, vilka förutsättningar man har. Då måste man som projektledare kunna analysera läget och se, jag har de här medlema till buds och det är det här jag ska göra. Allt handlar om förutsättningar och vilka resurser man har.</p>	
J	<p>Jag kan kommentera 7.2. Det är inte helt enkelt att lära gamla hundar att sitta. Här är vi tillbaka till vilka förutsättningar man har, men har vi ett team med 20 års erfarenhet som bara jobbat med traditionella projekt, då kommer det bli jobbigt att trycka in agil utvecklingsmetodik. Man måste tänka på detta när man jobbar med change management.</p>	
PO	<p><i>Om du tittar tillbaka, vad skulle du säga fungerar bättre respektive sämre av ditt inflytande över projektgruppen?</i></p>	
J	<p>Vad är det ni vill komma åt?</p>	
PN	<p><i>Det vi vill se är hur inflytandet som projektledaren upplever sig ha skiljer sig mellan ett traditionellt och ett agilt projekt. Det vi vill komma åt är hur du upplever det har varit bättre eller sämre.. med då agila vs traditionella.</i></p>	
J	<p>Återigen, jag tycker att man som projektledare har mycket bättre möjlighet att sitta med.. som projektledare har man ett team under sig som gapar och skriker "vi hinner inte!!" och ovanifrån har man en beställare som säger "leverera snabbare till mindre kostnad men samma kvalitet".</p> <p>Men då möjliggör en agil metod att man hela tiden kan arbeta med stakeholder management. Till slut har man kommit fram till någon prototyp som man kan visa, då kan man ta med sig datorn och verkligen visa "det är så det här kommer att se ut". Så just att, återigen komma tillbaka till att kunna synka förväntningar mellan beställare och team, det är så himla mycket värt.</p>	

	PN	<i>Så det är snarare ett slags inflytande gentemot kund som har påverkats om man jämför det gamla mot det nya.. kanske inte inflytande men.. hur kunden uppfattar din kontroll över projektet?</i>
	J	<p>Ja det skulle man kunna säga men det i sin tur slår ner på sättet att leda projekten. För att om man hamnar i en trång situation med kunden i ett vattenfallsprojekt då kommer jag som projektledare tillbaka till teamet ganska sur och till slut kommer det att utmynna i dåligt ledarskap i de flesta fallen. Medan om jag kommer tillbaka efter ett kundmöte med [ett projekt styrt] i ett agilt perspektiv, då kommer jag bara ha små saker att fixa, "kunden sa att vi måste ändra detta och fixa lite här". Då tar vi med det i nästa sprint och kunden är med på hela tänket.</p> <p>Så att det i sin tur gör ju att, om man sköter det här rätt och man verkligen är konsekvent i sitt agila styrande då tror jag att man har bättre förutsättningar att lyckas i projektet. Det finns många ledarskapsfördelar, det finns ansvar och mandat för utvecklarna, alla känner sig mer delaktiga och de kan själva styra över sin tid osv.</p>
	PN	<i>Det finns ingen känsla av förlorad kontroll av projektmedlemmar i det agila styrsättet?</i>
	J	Nej inte vad jag upplevde utan det var snarare tvärtom. I det här specifika projektet hade vi en kodmassa som var utan dess like. Alla programmerare kunde ju verkligen ta ansvar för sitt område och estimerar, göra sina estimat, och sedan ibland fick vi gå in och kontrollera och ställa de dumma frågorna och trycka ner det lite och på något ställe kanske det höjdes. Men alla känner större grad av eget inflytande över sitt specifika område.
	PN	<i>Delaktighet och så?</i>
	J	Delaktighet och allt ifrån att det bara är att kontrollera eller skapa en liten funktion så har man varit med från ax till limpa och kommit på att vi behöver ha denna funktion. Tidsestimerat arbetet, utvecklat, gjort de första initialtesten och sedan.. som ni alla vet är ni väldigt duktiga på att skriva kommentarer och dokumentera arbetet för att sedan lämna över till test. Så att jag tror att man har större möjligheter att känna inflytande i den agila metoden.
	PO	<i>Om du pratar med en person i ungefär samma situation som du själv, som ska genomgå en förändring liknande den vi har diskuterat lite, speciellt avseende inflytande?</i>
	J	Delaktighet och allt ifrån att det bara är att kontrollera eller skapa en liten funktion så har man varit med från ax till limpa och kommit på att vi behöver ha denna funktion. Tidsestimerat arbetet, utvecklat, gjort de första initialtesten och sedan.. som ni alla vet är ni väldigt duktiga på att skriva kommentarer och dokumentera arbetet för att sedan lämna över till test. Så att jag tror att man har större möjligheter att känna inflytande i den agila metoden
	PO	<i>Om du pratar med en person i ungefär samma situation som du själv, som ska genomgå en förändring liknande den vi har diskuterat lite, speciellt avseende inflytande?</i>
	J	Jag skulle ge tipset att se till att ha rätt resurser i teamet, rätt vilja, rätt driv, rätt kompetens. Människor som vågar ta steget fram och säga "jag tar befälet och ansvaret över just den här lilla biten". Det är svårt att sitta med projektmedlemmar som bara väntar på att bli födda och

		<p>det måste finnas någon form av eget initiativ i en agil värld.</p> <p>Så jag skulle ge honom eller henne rådet att se till att det finns rätt erfarenhet, rätt mix i teamet, rätt kompetens. Jag skulle också i form av ledaregenskaper att ge rådet att jobba med grupputveckling i början så att det stora, eller lilla teamet, får en känsla av att det är vi mot världen.</p> <p>Ett annat råd är att sätta upp en utvecklingsmetodik tillsammans med teamet som alla gör "buy-in" på. Var ganska rigid i de första, kanske två, sprintarna och verkligen tröska igenom alla steg som ni har kommit överens om. En bit in i projektet kan ni sedan börja släppa på det här, när gruppen är mer mogen och verkligen känner att vi har kommit in i arbetssättet.</p> <p>Ett annat råd är att jobba stenhårt med stake-holder management efter varje sprint. Rapportera och visa resultat, få feedback från beställare och kund. Förändra, kommunicera väldigt mycket, nu kommer man in på generella projektledaregenskaper.</p> <p>Någonting som är väldigt intressant är en agil metod när man köper in system, det är inte helt lätt. Eller att när man gör en "blended solution" att man har en agil lösning inhouse men man köper komponenter från leverantörer. Och om man då kör agilt inhouse mot en leverantör som kör vattenfall hur... så det kan också vara ett råd, liksom att se till hela att projektet är inkluderat leverantör. Det blir väldigt svårt att mixa.</p>
	PO	<i>Vad gjorde organisationen för att underlätta, inför ett nytt sätt att arbeta?</i>
	J	I större organisationer som jag arbetat i då har man ofta interna utvecklingsstöd och "process-nissar", som jag kallar dom för, som har heltidsarbeten bara på att stödja projekt med utvecklingsmetoder. Och det fanns sådant stöd att tillgå också om man ville ha det. Vi körde det här caset när organisationen hade accepterat agila metoder, så att det fanns inte så mycket motstånd utan det var ganska accepterat.
	PO	<i>Vet du om det fanns någon plan för att införa ett agilt sätt att arbeta?</i>
	J	Nja, det hela började med att det fanns utvecklare och projektledare som förstod att agil utveckling är nästa stora steg att ta och började att prova detta lite smått och sedan började som bestämde att agil utveckling är något positivt. Och då, istället för att bormsa agil utveckling så gick man så långt så att man accepterade att.. vet inte om det var svaret på din fråga?
	PO	<i>Jodå vi fick en bild av det, jättebra.</i>
	PO	<i>Du nämnde att det var, vad ska man säga, det var inte direkt kanske organisationen som bestämde att det skulle bli ett agilt sätt att arbeta utan det var intresserade utvecklare osv. som ville titta på något nytt. Men hade man haft möjlighet som projektledare att styra in på ett annat typ av arbetssätt?</i>
	J	Jo det kan man göra men då måste man veta vad man gör. Man måste kunna påvisa ett trackrecord som är positivt. Jag tror nog, att det är återigen förtroende mellan styrgrupp, projektledare och projektledare, kund och beställare. Det finns styrgrupper och beställare som säger "jag skiter i hur ni gör, jag vill ha det på måndag", samtidigt som det finns beställare som säger "oh vad kul, så ni ska göra så här och så här".

	PN	<i>Vad upplevde du för förändring i projektgruppen, när ansvar som tidigare vilat på projektledaren delades upp på flera?</i>
	J	<p>Någonting som vi gjorde väldigt bra i projektet var att vi hela tiden synliggjorde framsteg. För varje sprint hade vi fyra olika grupper och jag tror vi hade sex sprintar. Varje grupp hade sitt burndown chart så att det blev lite "tävling" mellan de här olika grupperna. Det var ingen som inte ville ha framsteg när de andra sa att nu är det ganska bra framsteg i grupp a, alla ville verkligen se till att ingen var "sist" eller blev försenade.</p> <p>Det blev ett stort leveransfokus som jag som projektledare tyckte var väldigt bra. En annan förändring var att de som var delansvariga för varje del, de fick ta ett steg fram och verkligen ta sig i kragen och börja jobba som del-projektledare, vilket de tidigare inte riktigt behövt då den tidigare projektledaren detaljstyrde mycket mer.</p>

Begreppsförklaring

Begrepp	Förklaring
Agil systemutveckling	Systemutveckling som fokuserar på att kunna hantera förändring samt att leverera värde med korta intervall
Scrum	En typ av agil systemutvecklingsmetod
Traditionell systemutveckling	Systemutveckling som innebär att alla detaljer med ett system definieras på förhand samt dokumenteras. Leverans sker en gång och då levereras hela systemet.
Vattenfallsmodellen	En modell som bygger på traditionell systemutveckling
RSW	Rapid Solution Workshops, en föregångare till vad som skulle bli definierat som agil utveckling.
XP	Extreme programming, en metodologi för agil utveckling. Menar att användas på individuell nivå och inte för att styra ett helt projekt.
Lean	Kommer ursprungligen från Toyotas "Lean production" som kortfattat syftar på att ta bort allt som inte genererar värde i en process.

Referenser

Antvik, S., Sjöholm H. (2007): *Project Management and Methods*, Projektkonsult Håkan Sjöholm AB, Västerås

Arnold J., Randall R., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C. (2010), *Work psychology - understanding human behaviour in the workplace*, Fifth Edition, Pearson, Edinburgh Gate

Boehm B., Turner R., (2004): *Balancing Agility and Discipline - A Guide for the Perplexed*, Pearson, Boston

Cederlund, C. (2010): *Beteendekompetens i projektledning*, Bonnier Utbildning, Stockholm

Fitzgerald B., Russo N., Stolterman E. (2002), *Information Systems Development - Methods in action*, McGraw-Hill, London

Jacobsen D. I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

Larsson A., Larsson R., (2005): *Projektledarrollen i praktiken - Några grunder i att leda och delta i projekt*, Uppsala Publishing House, Uppsala

Ljubović V. & Šupić H. (2009), *An Iterative Approach in Development of the Student Information System: Lessons Learned*;

Mullins, L. (2010): *Management & Organisational Behaviour*, Ninth Edition, Pearson

Napier R. W., Gershenfield M. K.,(1993): *Groups Theory and Experience*, Houghton Mifflin, Boston.

Overhage, S., Schlauderer, S. Birkmeier, D., Miller J.(2011): *What makes IT Personell Adopt Scrum? A Framework of Drivers and Inhibitors to Developer Acceptance*. Hawaii International Conference on System Sciences

Redmill, F. (1997): *Software projects, Evolutionary vs. Big-Bang delivery*, Wiley, Chichester.

Royce, W (1970): *Managing the development of large software systems*, IEEE

Schwaber, K. (2004): *Agile project management with scrum*, Microsoft Press, Redmond Washington.

Sureshchandra, K. & Shrinivasavadhani (2008): *Moving from Waterfall to Agile*, IEEE Agile 2008 Conference

Zhi-gen, H., Quan, Y., Xi, Z. (2009): *Research on Agile Project Management with Scrum method*, International Conference on Services Science, Management and Engineering.

Agilemanifesto (2001). *Agile Manifesto*

Tillgänglig: <http://agilemanifesto.org/>

(2011-05-02)