



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Sprint Review

Interaktionens utformning samt dess prioriteringsgrad
av Kund utifrån projektorganisationens perspektiv

Kandidatuppsats, 15 Högskolepoäng, SYSK02 i informatik

Framlagd:	Maj, 2014
Författare:	Daniel Andersson Filip Titoff
Handledare:	Magnus Wärja
Examinatorer:	Anders Svensson Nicklas Holmberg

Abstrakt

Titel	Sprint Review – Interaktionens utformning samt dess prioriteringsgrad av Kund utifrån projektorganisationens perspektiv.
Författare	Daniel Andersson Filip Titoff
Utgivare	Institutionen för informatik, Lunds Universitet
Handledare	Magnus Wärja
Examinatorer	Anders Svensson Nicklas Holmberg
Slutseminarium	2014-05-30
Uppsatstyp	Kandidatuppsats
Nyckelord	Agil projektledningsmetod, SCRUM, Sprint Review, Kartläggning, Prioriteringsgrad

Sammanfattning

Undersökningen har primärt riktat sig mot den agila projektledningsmetoden SCRUM och eventet Sprint Review. Problemet för denna uppsats grundar sig i att teorin undviker att tillhandahålla specifik information vid ett verklighetsbaserat genomförande. Information som exempelvis definition av övriga intressenter och deras ansvarsområde framgår inte. Vidare påvisas en tydlig avsaknad av information gällande hur Sprint Review skall genomföras, vilken information det material som exempelvis omvärldsanalysen skall hantera samt om eventuella prioriteringsskillnader förekommer mellan aktörer. Utifrån teorin identifierades fyra huvudområden som ligger till grund för genomförandet av detta event, nämligen *Kunskap*, *Kommunikation*, *Reflektion* och *Lärande*. Syftet med studien har varit att kartlägga genomförandet av Sprint Review. Vidare har även de medverkande aktörernas prioriteringsgrad undersökts utifrån projektorganisationen synvinkel. För att undersöka ovannämnda aspekter etablerades ett ramverk som identifierar utvalda teman. Ramverket tillämpades i den empiriska undersökning som genomfördes genom semi-strukturerade intervjuer. Informanterna innehar, eller har innehaft, positionen som SCRUM Master i mjukvaruutvecklingsprojekt. Uppsatsens primära slutsatser är att kundorganisationen prioriterar Sprint Review påtagligt lägre än projektorganisationen utifrån projektorganisationens perspektiv. Prioriteringsgraden är starkt knuten till kunskap och därmed förståelsen för Sprint Review och det agila genomförandet.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Problemformulering och frågeställning.....	8
1.3	Syfte.....	9
1.4	Avgränsningar.....	9
1.4.1	<i>Sprint Review</i>	9
1.5	Centrala begrepp.....	9
1.5.1	<i>Projektledningsmetod kontra Utvecklingsmetod</i>	9
2	Litteraturgenomgång.....	11
2.1	Iterativ och Evolutionär Projektledning.....	11
2.2	Agil projektledning.....	11
2.2.1	<i>Individer och interaktioner framför processer och verktyg</i>	12
2.2.2	<i>Fungerande programvara framför omfattande dokumentation</i>	12
2.2.3	<i>Kundsamarbete framför kontraktsförhandling</i>	13
2.2.4	<i>Anpassning till förändring framför att följa en plan</i>	13
2.2.5	<i>Nytta och problematik</i>	14
2.3	SCRUM.....	15
2.3.1	<i>Roller</i>	15
2.3.2	<i>Artefakter</i>	17
2.3.3	<i>Event</i>	18
2.3.4	<i>Sprint Review</i>	18
2.4	Kunskap.....	19
2.4.1	<i>Explicit och Tyst kunskap</i>	19
2.4.2	<i>Kunskapsomvandling</i>	20
2.4.3	<i>Omvärldsanalys</i>	20
2.5	Kommunikation.....	21
2.5.1	<i>Metoder för kommunikation</i>	21
2.5.2	<i>Synkron och Asynkron kommunikation</i>	22
2.6	Reflektion.....	22
2.6.1	<i>Reflektionstyper</i>	23
2.6.2	<i>Divergens, Återkopplingsrelaterade Event i SCRUM</i>	23
2.7	Lärande.....	23
2.7.1	<i>Single- och double-loop Learning</i>	24
2.7.2	<i>Kolbs lärandecykel</i>	24

2.8	Teoretiskt resultat	25
3	Metod	28
3.1	Tillvägagångssätt.....	28
3.2	Intervju	29
3.2.1	<i>Semi-strukturerad intervju</i>	29
3.2.2	<i>Intervjuguide</i>	29
3.2.3	<i>Urval av informanter</i>	30
3.3	Datansamling och Analysmetod.....	30
3.4	Validitet och Reliabilitet	31
3.5	Etik	32
3.6	Kritik av tillvägagångssätt.....	32
4	Resultatredovisning av empirisk data.....	33
4.1	Efterlevnad av SCRUM.....	33
4.2	Kartläggning av Sprint Review	34
4.2.1	<i>Facilitering och tidsbegräsning</i>	34
4.2.2	<i>Dokumentation</i>	34
4.2.3	<i>Förberedande fasen</i>	34
4.2.4	<i>Inledande fasen</i>	35
4.2.5	<i>Demonstrationsfasen</i>	35
4.2.6	<i>Kundinteraktion samt övriga intressenter</i>	36
4.2.7	<i>Behovet av ytterligare feedback samt målet med Sprint Review</i>	36
4.2.8	<i>Framgångsfaktorer och problem</i>	37
4.2.9	<i>Deltagandegraden</i>	38
4.3	Prioritering	39
4.3.1	<i>SCRUM Master</i>	39
4.3.2	<i>Development Team</i>	39
4.3.3	<i>Product Owner</i>	39
4.3.4	<i>Kund samt övriga intressenter</i>	39
4.3.5	<i>Prioriteringsskillnader</i>	40
4.4	Motivering av genomförande	40
4.5	Kunskap.....	41
4.6	Kommunikation.....	42
4.7	Reflektion	42
4.8	Lärande.....	43
5	Diskussion	44

5.1	Efterlevnad av SCRUM.....	44
5.2	Kartläggning av Sprint Review	45
5.2.1	Facilitering och tidsbegränsning	45
5.2.2	Dokumentation	45
5.2.3	Förberedande fasen.....	46
5.2.4	Inledande fasen.....	46
5.2.5	Demonstrationsfasen	46
5.2.6	Kundinteraktion samt övriga intressenter.....	47
5.2.7	Behovet av ytterligare feedback samt Målet med Sprint Review.....	47
5.2.8	Framgångsfaktorer och problem.....	48
5.2.9	Deltagandegraden.....	48
5.3	Prioritering	48
5.3.1	SCRUM Master	49
5.3.2	Development Team.....	49
5.3.3	Product Owner	49
5.3.4	Kund samt övriga intressenter.....	49
5.3.5	Prioriteringsskillnader	50
5.4	Motivering av genomförande	50
5.5	Kunskap.....	50
5.6	Kommunikation.....	52
5.7	Reflektion	52
5.8	Lärande.....	53
6	Slutsats	54
6.1	Sammanfattning.....	56
Bilagor.....		57
Bilaga 1, Intervjufrågor		57
Bilaga 2, Informantprofiler.....		60
Bilaga 3, Transkript 1.....		63
Bilaga 4, Transkript 2.....		80
Bilaga 5, Transkript 3.....		97
Bilaga 6, Transkript 4.....		113
Bilaga 7, Transkript 5.....		130
Bilaga 6, Återkoppling med Informant P1		146
Bilaga 7, Återkoppling med Informant P2		147
Referenser.....		148

Figurförteckning

Figur 2.1, People, Processes and Tools (Koch, 2005, s. 55)	12
Figur 2.2, SCRUM (Deemer och Benefield, 2007).....	16
Figur 2.3, Kunskapsomvandling (Nonaka et al., 1996, s. 206)	20
Figur 2.4, Industrin och dess Makromiljö (Jenster och Søylen, 2009, s. 67)	20
Figur 2.5, Kolbs Cycle of Experiential Learning (Chan, 2012, s. 406).....	24
Figur 2.6, Sprint Review - Kunskap, Kommunikation, Reflektion och Lärande	25

Tabellförteckning

Tabell 2.1, SCRUM Roller och deras ansvarsområden.....	23
Tabell 2.2, Översikt över litteraturstudie med koppling till intervjufrågor	26
Tabell 4.1, Informanternas prioritering av Artefakter, Event och Roller	33
Tabell 4.2, Rollernas deltagande	38
Tabell 4.3, Rollernas prioritering	39
Tabell 0.1, Intervjufrågor	57
Tabell 0.2, Informantprofil, P1	60
Tabell 0.3, Informantprofil, P2.....	60
Tabell 0.4, Informantprofil, P3.....	61
Tabell 0.5, Informantprofil, P4.....	61
Tabell 0.6, Informantprofil, P5.....	62

1 Introduktion

Nedan skall den historiska utvecklingen om varför kravet av strukturerad utveckling uppkom introduceras. Information gällande hur vidareutvecklingen av de sekventiella projektledningsmetoderna resulterade i de agila förhållningssättet skall presenteras. Denna genomgång ämnar tillgodose bakgrundsinformation till ursprunget av det agila genomförandet. Introduktionen skall även presentera hur kundåterkopplingen bedrivs i SCRUM samt hur kommunikation, kunskap, reflektion och lärande ligger till grund för Sprint Review. Avslutningsvis skall uppsatsens problemområde, frågeställning, avgränsningar samt centrala begrepp introduceras.

1.1 Bakgrund

Awad (2005) menar att mjukvarusystem har varit en del av det moderna samhället i över 60 år. Fitzgerald et al. (2002) hävdar att fram tills 1960-talet utvecklades applikationer utan tydlig struktur. Kunskapen inom programmering betonades snarare än strukturen vid utvecklingen. Initialt utvecklades mjukvaran av forskare som även var användaren av applikationen. Under 1950-talet applicerades datoriseringen utanför den vetenskapliga världen. 1960 hade tillämpningen av datorer inom verksamheter blivit det primära användningsområdet. Problemen blev dock tydliga på grund av skiljaktigheterna mellan användningsområdena, den ökande komplexiteten av den kontext som systemstoden skulle appliceras i såväl som avsaknaden av standardisering och utbildning.

Efterfrågan av strukturerad utveckling ökade och svaret som presenterades var en sekventiell projektledningsmetod. Avison och Fitzgerald (2006) hänvisar även till de sekventiella projektledningsmetoderna i form av konventionella- eller traditionella metoder och Awad (2005) tillämpar termen tungviktiga metoder. Avison och Fitzgerald (2006) presenterar bland annat att sekventiella projektledningsmetoder så som Systems Development Life Cycle, även kallad Vattenfallsmetoden har tillämpats sedan 1970-talet. Sharp et al. (2007) hävdar att livscykeln i Vattenfallsmetoden var den första tillämpade modellen som fick generell uppmärksamhet inom mjukvaruutveckling.

Vattenfallsmetoden innebär, enligt Larman (2004), att man hanterar komplexa projektdelar som exempelvis programmering, testning, arkitektur et cetera i slutet av projektet medan agila metoder hantarer komplexitet i ett tidigt skede. Vattenfallsmetoden är inte optimal för komplexa och innovativa projekt. Awad (2005) hävdar att svårigheterna med det sekventiella förhållningssättet och den medförande rigiditeten gav upphov till utvecklingen av oberoende metoder som omfattar förändringsaspekten. Vidare menar Dybå och Dingsøyr (2008) att problemen gällande hur mjukvaruutvecklingen skall organiseras för att tillhandahålla lösningar som är billigare, snabbare och bättre har diskuterats i årtionden. Lösningalternativen har varit många men de senaste förslagen har behandlat ett agilt förhållningssätt. Sharp et al. (2011) menar att de agila metoderna etablerades under 1990-talet. Dessa metoder bearbetar projekt iterativt, snarare än sekventiellt, vid framtagning av en produkt. Det iterativa arbetssättet introducerades 1975 och under 2001 samlades metodiker för att diskutera trenderna inom systemutveckling. Resultatet var en sammanslutning, *the Agile Alliance*, som kom att hänvisa detta iterativa arbetssätt som agila metoder.

Vattenfallsmetoden är, enligt Stanišević och Obradović (2011), kritiserad för dess exkludering av användaren efter fastställandet av kravspecifikation vilket, enligt Avison och Fitzgerald (2006) medför rigiditet i utvecklingen. Användaren har sällan kunskapen som krävs för att uppfatta konsekvenserna av sina beslut i en utvecklingskontext. I motsats till det sekventiella genomförandet som nämnts ovan menar Alter (2006) såväl som Sharp et al. (2011) att agil utveckling eftersträvar att erhålla tidig och

frekvent återkoppling från användaren. Vidare menar Sharp et al. (2011) att samtliga agila metoder betonar vikten av att bedriva arbete i iterationer. Detta medför metodernas förmåga att hantera uppdaterade kravspecifikationer och uppnå balans mellan flexibilitet och struktur. De agila metoderna understryker även vikten av samarbete och att kommunikation sker direkt med berörda, interna- såväl som externa-, aktörer på plats. Beck et al. (2001) benämner att *kommunikation* är en central variabel vid ett agilt genomförande i de agila principerna.

Schwaber och Sutherland (2013) hävdar att inom SCRUM hanteras denna användarbaserade återkoppling i Sprint Review. En mängd *kunskap* skall förmedlas under Sprint Review. Däribland skall information gällande produktens marknad och det agila genomförandet hanteras. Författarna beskriver att Sprint Review genomförs i syftet att inspektera ett Increment, och framförallt reflektera över det arbete som utförts. Schwaber och Sutherlands (2013) beskrivning av Sprint Review är starkt anknutet till Mezirows (1997) teori kring lärande. Mann et al. (2009) understryker även att *reflektion* och *lärande* är ömsesidigt beroende variabler.

Turban et al. (2010) menar att miljökontexten i vilken aktörer bedriver sin verksamhet ökar i komplexitet på grund av ständig förändring. Detta medför ökade krav på samtliga verksamheters adaptions- och innovationsförmåga. Turban et al. (2010) betonar att organisationer måste vara agila. Bajec och Krisper (2005) menar att förändringar i verksamheter ofta ger upphov till förändringar i befintliga processer och därmed kräver modifiering av det existerande systemstödet. VersionOne (2013) menar att den mest framträdande agila metoden är SCRUM som rapporteras vara mest tillämpad av verksamheter.

1.2 Problemformulering och frågeställning

Schwaber och Sutherland (2013) förklarar att SCRUM är ett processramverk för att hantera komplex produktutveckling. SCRUM består av ett antal beståndsdelar i form av roller, artefakter och event. Vidare nämns att varje beståndsdel fyller ett specifikt syfte. I ramverket presenteras även regler som knyter samman de olika beståndsdelarna och hur dessa skall förhålla sig till varandra.

Som tidigare nämnts strävar de agila metoderna efter tidig och frekvent återkoppling med Kund. Larman (2004) hävdar att det är denna återkoppling som driver SCRUM. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att återkopplingen sker i slutet av varje iteration, i ramverket benämnt som Sprint, i form av eventet Sprint Review. Sprint Review är ett av de centrala event som presenteras i SCRUM samt det enda eventet som involverar samtliga roller och, det teorin definierar som, övriga intressenter. Det är även endast under Sprint Review som det förekommer direkt återkoppling med Kund.

Aspekterna som hanteras är bland annat deadlines i form av tid, budget såväl som egenskaper och vad nästa version bör innehålla samt granskning av Product Backlog. Vidare nämner författarna att fokus med detta möte är återkoppling och att det skall bidra till ett bättre samarbete mellan projektorganisationen och kundverksamheten. Utifrån den teori som granskats har fyra nyckelvariabler identifierats som krävs vid utförandet: kunskap, kommunikation, reflektion och lärande.

Goldstein (2013) presenterar att Sprint Review ger sken av att vara simpelt vid genomförande men att denna uppfattning inte motsvarar verklighetsrelaterad tillämpning. Schwaber och Sutherland (2013) definierar att *övriga intressenter* skall vara på plats vid Sprint Review, författarna tillhandahåller dock ingen information om vilka sådana övriga intressenter bör vara eller vilken funktion de skall fylla i

reflektionsarbetet. Vidare preciserar inte författarna hur Sprint Review skall genomföras eller specifik information gällande aktörernas ansvarsområden och det material de skall tillhandahålla. Det framgår inte hur högt kundverksamheten prioriterar denna interaktion med projektorganisationen. Givet denna avsaknad av information har forskningsfrågan för denna uppsats preciserats enligt följande:

Hur genomförs reflektionsarbetet i Sprint Review och hur prioriterat är detta event av kundorganisationen ur projektorganisationens perspektiv? Forsättningsvis ämnar uppsatsen klargöra hur kommunikationen av kunskap bedrivs och hur reflektionsarbetet genomförs för att uppnå lärande.

1.3 Syfte

Uppsatsen ämnar beskriva och förklara genomförandet av Sprint Review samt den kunskapsöverföring som förkommer som ett resultat av de reflektionsprocesser som bedrivs vilket utmynnar i lärande. Vidare skall uppsatsen presentera om, och i så fall till vilken grad, kundorganisationen prioriterar Sprint Review ur projektorganisationens perspektiv.

1.4 Avgränsningar

1.4.1 Sprint Review

Denna uppsats har avgränsats till SCRUM-eventet Sprint Review och de berörda rollernas ansvar inom detta event. Anledningen till denna avgränsning är att ramverket SCRUM är omfattande eftersom det inkluderar ett flertal artefakter, roller såväl som event. Framförallt förde intresset för kundprioriteringen forskningen mot denna avgränsning. SCRUM Review är det enda event inom ramverket som inkluderar direkt återkoppling från kundorganisationen.

1.5 Centrala begrepp

1.5.1 Projektledningsmetod kontra Utvecklingsmetod

Avison och Fitzgerald (2006) definierar en utvecklingsmetod enligt följande:

"A collection of procedures, techniques, tools and documentation aids which will help the systems developers in their efforts to implement a new information system. A methodology will consist of phases, themselves consisting of subphases, which will guide the system developers in their choice of the techniques that might be appropriate at each stage of the project and also help them plan, manage, control, and evaluate information system projects." (Avison och Fitzgerald, 2006, s. 24)

Denna uppsats skall hänvisa metoden SCRUM, såväl som den övergripande presentationen av Vattenfallsmetoden, som projektledningsmetoder. Uppsatsen kommer inte hänvisa till dessa metoder som utvecklingsmetoder. Teorin, se citatet ovan, presenterar att en utvecklingsmetod skall tillhandahålla procedurer, tekniker, verktyg och dokumentation som främjar systemutvecklarens strävan efter implementering. SCRUM tillhandahåller endast ett ramverk som behandlar definierade roller, artefakter samt event och hur dessa skall förhålla sig till varandra. Larman (2004) hävdar att SCRUM är en Iterative and Incremental Development-metod (IID) som tillhandahåller värderingar och praxis inom projektledning. SCRUM tillhandahåller därmed *inte* tekniker eller verktyg. Framförallt tillhandahåller SCRUM inte ett ramverk som enbart stödjer systemutvecklare i kontext av mjukvaruutveckling som skall resultera i implementeringen av en mjukvaruprodukt. Iver (2009) presenterar att de agila metoderna har blivit väletablerade för att hantera problem vid mjukvaruutveckling. Författaren betonar

dock att metoderna inte endast hanterar denna form av utveckling. Även Gustavsson (2007) presenterar att det agila förhållningssättet inte endast kan tillämpas inom IT. Iver (2009) menar att:

“Agile methods like Scrum can be applied to any project effort to deliver improved results in ever evolving business environments, and do so in a manner that demonstrates visible, predictable progress toward today’s most important business priorities.” (Iver, 2009, s.1)

Uppsatsen har dock en stark anknytning till området informatik. Denna rapport skall endast presentera, och undersöka, tillämpningen av projektledningsmetoden SCRUM i en kontext av systemutveckling och framtagning av mjukvarusystem. Uppsatsen skall därmed inte ta hänsyn till eventuell tillämpning av SCRUM i kontexten av annan industri.

2 Litteraturgenomgång

Inledningsvis skall denna litteraturgenomgång presentera en definition gällande de agila projektledningsmetoderna. Uppsatsen skall tillhandahålla hur agil projektledning framkommit, omfattningen i vilken grad den används samt vilka fundamentala karaktärsdrag teorin presenterar. Eftersom SCRUM inte kan presenteras utan att använda termer så som iterativ och agil kommer Iterativa och Evolutionära projektledningsmetoder samt Agil projektledning i korthet presenteras. Samtliga delar av den agila projektledningsmetoden SCRUM skall även introduceras, dock skall primärt fokus placeras på eventet Sprint Review. Valet av att presentera SCRUM i sin helhet grundas i att samtliga komponenter måste förhållas sig till varandra i Sprint Review. Det kommer även vara aktuellt eftersom informanterna beskriver hur väl de efterlever SCRUM i empiristycket. Sprint Review vilar på fyra grundkomponenter: Kunskap, Kommunikation, Reflektion och Lärande. En modell över det beroende som existerar mellan komponenterna och Sprint Review skall slutligen presenteras.

2.1 Iterativ och Evolutionär Projektledning

Larman (2004) menar att det iterativa konceptet av att utveckla i iterationer har refererats till som Iterative and Incremental Development, även hänvisat till som IID. Dessa metoder har tillämpats långt innan definitionen av agila metoder som exempelvis SCRUM och eXtreme Programming (XP). De ursprungliga iterativa metoderna tillämpades i projekt redan under 1960-talet. Larman (2004) betonar att:

“././ IID is at the core of all the agile methods, including Scrum and XP.” (Larman, 2004, s. 11)

2001 samlades metodiker för att diskutera trenderna inom systemutveckling. Resultatet var en sammanslutning, *the Agile Alliance*, som kom att hänvisa detta iterativa arbetssätt som agila metoder. (Larman, 2004) Vidare presenterades tolv principer som tillhandahåller grundtankarna bakom det agila förhållningssättet i *the Agile Manifesto*. Dingsøyr et al. (2012) menar att etableringen av det *the Agile Manifesto* har haft omfattande inverkan på systemutveckling genom framtagningen av metoder, verktyg, tekniker såväl som best practices.

2.2 Agil projektledning

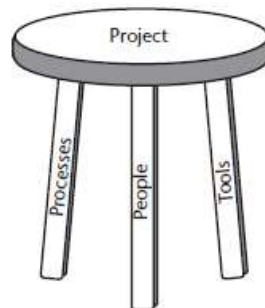
VersionOne (2013) genomförde en undersökning kring agila metoder. Verksamheterna som tillfrågades bestod till 75 % av verksamheter med 100-4000 anställda varav samtliga var IT-verksamheter. Verksamheterna som tillfrågades rankas, enligt Ekonomifakta (2014) som medelstora verksamheter med 50-249 anställda. Vidare presenteras att verksamheter med >250 anställda kvalificeras som stora verksamheter. Totalt erhöles 3 501 svar varav majoriteten, 66 %, var lokaliserade i Nordamerika och 20 % var stationerade i Europa. VersionOne (2013) presenterar vidare en stadig ökning av antalet verksamheter som tillämpar agil projektledning vid genomförandet av mjukvaruutvecklingsprojekt. Under 2011 rapporterade 80 % av de tillfrågade att de tillämpade agil projektledning. Denna siffra har haft en ständig ökning med fyra procentenheter per år de två senaste åren. Det visade även att över hälften, 52 %, av de tillfrågade presenterade att de tillämpade agil projektledning för majoriteten av de genomförda projekten. Beck et al. (2001) presenterar att i det ovannämnda *the Agile Manifesto* definieras fyra formuleringar som ligger till grund för den agila projektledningen nämligen:

- Individer och interaktioner *framför* processer och verktyg
- Fungerande programvara *framför* omfattande dokumentation
- Kundsamarbete *framför* kontraktsförhandling
- Anpassning till förändring *framför* att följa en plan

Nedan presenteras innebörden för samtliga formuleringar. Varje formulering skall även exemplifieras utifrån vald teori.

2.2.1 Individer och interaktioner framför processer och verktyg

Cohn (2006) menar att agila team värderar individer och interaktioner. Koch (2005) presenterar att mjukvaruprojekt genomförs med tre, se Figur 2.1, komponenter: processer, individer och verktyg.



Figur 2.1, People, Processes and Tools (Koch, 2005, s. 55)

Samtidigt poängterar Koch (2005) att:

”Processes cannot create. Tools cannot exercise intellect. Turning ideas into working software requires people. People imagine, people interpret, people envision what they expect to build, and then people turn that vision into reality. Without people, software cannot be written.” (Koch, 2005, s. 55)

Awad (2005) menar att ett väl fungerande team, oavsett deras verktyg, alltid kommer att överträffa ett sämre fungerande team med bättre verktyg. Agila team är självorganiserade och därmed ansvarar teamet som en enhet över det ansvar som åligger dem. Cohn (2006) presenterar att agila metoder bekräftar varje individs styrkor och drar fördel av dessa snarare än att försöka göra samtliga individer enhetliga.

2.2.2 Fungerande programvara framför omfattande dokumentation

Vidare nämner Cohn (2006) att agila team värderar fungerande mjukvara snarare än den detaljerade dokumentation Avison och Fitzgerald (2006) presenterar som en central variabel i en sekventiell projektledningsmetod. Enligt Awad (2005) tar agila team alltid den enklaste vägen till deras mål. Skälet till detta arbetssätt är förmågan att införa förändringar utan omfattande problem även i ett långt fortskridet projekt. Vidare nämner författaren att man varken skall producera mer än vad som är tillräckligt eller dokument som försöker förutsäga framtiden. Anledningen bakom detta är att framtiden troligtvis kommer att förändras och dokumenten blir inaktuella.

Enligt Cohn (2006) betonar *the Agile Manifesto* snarare det iterativa arbetssättet. Det är viktigt att projektorganisationen arbetar i korta iterationer för att kunna leverera efter varje iteration. Leveransen behöver inte medföra att Kund skall kunna använda det som skapats. Det kan innebära att leveransen motsvarar de krav utvecklingsteamets definierat som färdigt samt att leveransen har testats. Release till Kund behöver inte ske i slutet av varje iteration eftersom en iteration sällan räcker för att skapa ny funktionalitet som uppfyller Kunds krav.

Cohn (2006) hävdar att agila team visar engagemang för verksamhetens prioriteringar på två sätt. Genom att leverera funktioner som har specificerats samt funktioner som är användarvärderade. Enligt Awad (2005) bidrar varje iteration med verksamhetsvärde till slutprodukten och understryker att det är Kund som beslutar om detta värde har tillsatts. Genom frekventa iterationer och delleveranser av mjukvara erhåller projektorganisationen ständig återkoppling gällande produkten såväl som arbetssättet. Denna ständiga återkoppling bidrar till en stabil produkt som levererar förväntad produktkvalitet.

2.2.3 Kundsamarbete framför kontraktförhandling

Cohn (2006) påpekar att Kundens feedback är grundläggande för projektgenomförandet eftersom den säkerställer att utvecklingsteamet ständigt jobbar med de högst prioriterade funktionerna. Agila team vill att samtliga, interna såväl som externa, parter i projektet arbetar som en enhet som strävar mot samma målsättning.

Samarbetet mellan Kund och utvecklingsteamet beskriver Awad (2005) som ett nära samarbete med frekventa och regelbundna möten där Kundens feedback lyfts fram för att säkerställa att kraven tillgodoses. Detta samarbete skapar diskussion mellan parterna. Cohn (2006) drar slutsatsen att projektet antingen genomförs med goda resultat som en enhet, annars upplever projektorganisationen ett misslyckande där samtliga parter går miste om fördelarna.

2.2.4 Anpassning till förändring framför att följa en plan

Slutligen framhäver Cohn (2006) agila projektledningsorganisationers anpassningsförmåga. Snarare än att endast hantera förändring vid projektstarten, så som Avison och Fitzgerald (2006) menar att sekventiella metoder gör, menar Awad (2005) att agila team alltid välkomnar förändringar oavsett i vilket skede projektet befinner sig i. Agila team anpassar sig efter förändringar eftersom deras fokus är att leverera maximerat värde till Kund. Förändringar betraktas som positivt eftersom teamet tillgodoser sig ökad kunskap gällande produktens marknad och på så sätt kan utveckla en bättre produkt. Det är oftast omöjligt för Kunden att identifiera dennes behov vid projektstarten. Cohn (2006) presenterar att anledningen är på grund av att krav förändras under projektets gång, nya idéer kan tillkomma eller funktioner kan behöva omvärderas och eventuellt elimineras. Highsmith (2002) menar att:

“Agile projects are not controlled by conformance to plan but by conformance to the business value” (Highsmith, 2002, s. 17)

Även Awad (2005) förklarar att mjukvaruprojekt medför komplexitet vid långgående tidsplanering. Det är snarare mer fördelaktigt att planera de närmst kommande veckorna eftersom projektorganisationen är beroende av faktorer som kan komma att förändras under en längre tidsperiod. Istället för att försöka fatta rätt beslut direkt så skall beslut fattas i sådan mån som främjar möjlighet till förändring. Enligt Awad (2005) utvecklar agila metoder mjukvara som en empirisk, icke-linjär, process. En process kan antingen vara definierad eller empirisk. Skillnaden mellan dessa är att definierade processer alltid producerar samma resultat. Systemutvecklingsprojekt är inte en definierad process då förändringar sker under tiden produkten utvecklas.

2.2.5 Nyttan och problematik

Många aspekter som hänvisas som den primära nyttan vid tillämpningen av agila projektledningsmetoder vid mjukvaruutvecklingsprojekt har beskrivits ovan. Björkholm och Brattberg (2010) menar att bland de primära fördelarna är flexibiliteten som det agila förhållningssättet medför. VersionOne (2013) presenterar även i sin undersökning informanternas mest påtalade fördelar. Den mest betonade variabeln som det agila förhållningssättet bidrar med är, enligt 92 % av de tillfrågade, förmågan att hantera förändrade prioriteringar. Vidare presenteras även fördelar i form av ökad produktivitet och transparens i projektet. Björkholm och Brattberg (2010) menar att den ökade effektiviteten är ett resultat av de agila metodernas prioritering av den mest efterfrågade funktionaliteten. Detta medför att utveckling av funktionalitet ständigt genomförs i rätt tid såväl som att projektet upplever snabbare time-to-market. 80 % av samtlig funktionalitet som utvecklas i det genomsnittliga mjukvaruprojektet enligt traditionella sekventiella metoder efterfrågas inte av Kund. The Standish Group (2013) presenterar den primära fördelen med det iterativa arbetssättet i form av den ständiga återkopplingen mot Kund som de refererar till som *steppingstones*.

The Standish Group (2013) presenterar i sin undersökning att informanterna graderar återkommande kundåterkoppling och snabb feedback som de mest vitala aspekterna. Larman (2004) beskriver denna ständiga kundinteraktion och reflektion som IKIWISI vilket innebär I'll Know It When I See It. Komplexiteten som mjukvaruprojekt tvingas hantera kräver cyklisk återkoppling och utvärdering.

Björkholm och Brattberg (2010) presenterar även skillnaden mellan målstyrning och detaljstyrning. På grund av den målstyrning som styr agil projektledning betonas samarbete och beslutsfattande av personal. Vidare upplevde informanterna ökad produktkvalitet i kombination med minskade risker. Även Larman (2004) presenterar fördelar med det iterativa förhållningssättet i form av lägre risk än ett sekventiellt förhållningssätt. Detta har även resulterat i att organisationer så som Department of Defense har börjat tillämpa agila metoder snarare än sekventiella projektledningsmetoder vid mjukvaruprojekt.

VersionOne (2013) lyfter problematik med ett agilt förhållningssätt i form av brist av dokumentation, detaljerad planering och därmed även bristande förutsägbarhet i projekten. Hoda et al. (2011) och Awad (2005) menar att ett aktivt deltagande av Kund är viktigt vid det agila genomförandet. Hoda et al. (2011) presenterar även att brist av detta deltagande innebär problematik vid genomförandet. Awad (2005) beskriver även ytterligare problematik som kan uppstå då Kunden inte är engagerad, kunnig eller samarbetsvillig. Författaren beskriver också att interaktion med flera Kunder kan innebära svårigheter vid kravanalys. Patel et al. (2012) menar att Kund ofta visar tillfredsställelse vid de initiala delleveranserna men börjar sedan framföra klagomål. Författaren hävdar att detta är ett resultat av att Kund inte tillhandahållit tillräckligt användbar och ärlig feedback i ett tidigt stadium. Larman (2004) betonar att avsaknad av Kund- och användaråtaganden är central anledning vid misslyckade projekt. Petersen och Wohlin (2009) menar att agila projekt även kräver kvalificerade projektmedlemmar för lyckat genomförande. Utvecklingsteamet bör även, enligt Khan et al. (2012), vara statiska. Bortfall av personal kommer medföra en negativ inverkan.

Patel et al. (2012) presenterar även att det är svårt för utvecklarna att få en helhetsbild över utvecklingen. De story cards som representerar krav är ofta ofullständiga. Här menar författarna att det krävs flera veckors intensivt arbete för att producera en tillräcklig story, det är sedan denna story som ligger till grund för utvecklingen. En undermålig story resulterar i en dålig mjukvara. Författarna förklarar även att agila metoder oftast saknar skalbarhet. Det är även svårt att förstå exakt hur långt projektet

fortskridit och ledningen upplever ökad komplexitet vid hantering av större team i förhållande till små och medelstora.

Björkholm och Brattberg (2010) menar att agile är ett samlingsnamn som omfattar tidigare presenterade metoder som exempelvis SCRUM, XP, Dynamic System Development Method (DSDM) samt Crystal Clear. Enligt undersökningen VersionOne (2013) genomfört var de mest frekvent tillämpade Kanban, Scrumban, Custom Hybrid, SCRUM /XP Hybrid och SCRUM. SCRUM/XP Hybrid är den näst största metoden med 11 % av de tillfrågade. SCRUM är den överlägset mest tillämpade agila projektledningsmetoden. VersionOne (2013) hävdar att 55 % av de tillfrågade uppger att de tillämpade SCRUM i utvecklingsprojekten.

2.3 SCRUM

Schwaber och Sutherland (2013) beskriver SCRUM som ett agilt ramverk som är lättförståeligt, lätt-viktig men svårhanterat. Teorin bakom SCRUM bygger på empiri och hävdar att kunskap kommer från erfarenhet och beslutsfattande utifrån befintlig information. Larman (2004) betonar även att SCRUM metodens avståndstagande från en definierad process utmärker metoden. Kniberg och Skarin (2010) presenterar att det är detta empiriska förhållningssätt som förutsätter att SCRUM anpassas efter den aktuella kontexten. SCRUM tillhandahåller inte samtliga svar utan Kniberg och Skarin (2010) betonar snarare:

“Like any tools, Scrum and Kanban are neither perfect nor complete. They don’t tell you everything you need to do; they just provide certain constraints and guidelines”
(Kniberg och Skarin, 2010, s. 8)

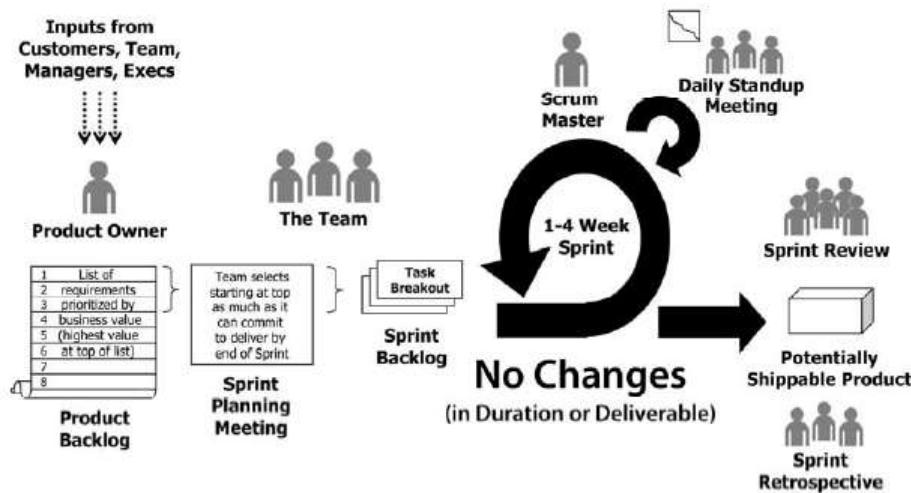
Schwaber och Sutherland (2013) förklarar att SCRUM bygger på tre grundpelare, transparens, granskning och anpassning. Transparens innebär att samtliga aspekter skall vara tillgängliga för de ansvarig. Granskning betyder att användarna av metoden ofta måste granska artefakter periodiskt. Anpassningsaspekten innebär att upptäckande av fel skall resultera i anpassning i syfte att minimera ytterligare avvikelser i övriga event.

Ramverket är konstruerat av roller, artefakter och event. I ramverket kan även regler återfinnas för hur dessa skall förhålla sig till varandra samt varje komponents syfte. SCRUM tillämpar ett iterativt och inkrementellt förhållningssätt i syfte att maximera förutsägbarheten och riskhanteringen vid projektgenomförandet. I projekten utvecklas även produkten genom iterativa och inkrementella leveranser vilket säkerställer frekvent återkoppling med Kund och därmed även produktkvalitén. (Schwaber och Sutherland, 2013)

2.3.1 Roller

SCRUM Team består i sin helhet av tre specifika roller: en Product Owner, en SCRUM Master och ett Development Team, se Figur 2.2. Ett SCRUM Team karaktäriseras av dess egenskaper att vara självorganiserande såväl som tvärfunktionella. Dessa egenskaper syftar till att SCRUM Teamet, som en enhet, på egen hand planerar hur arbetet skall utföras. Vidare innebär den tvärfunktionella egenskapen att samtliga aktörer som ingår i SCRUM Teamet skall besitta nödvändiga kompetenser som krävs för att slutföra de arbetsuppgifter som åligger dem. Nedan presenteras samtliga roller och deras ansvarsområden, Schwaber och Sutherland (2013) poängterar att:

“Scrum’s roles, artifacts, events, and rules are immutable and although implementing only parts of Scrum is possible, the result is not Scrum.” (Schwaber och Sutherland, 2013, s. 16).



Figur 2.2, SCRUM (Deemer och Benefield, 2007)

Product Owner är, enligt Koch (2005), ensam ansvarig för Product Backlog. Product Owner innebär ett ansvarsområde i form av en mellanhand mellan SCRUM Teamet och externa intressenter. Blankenship et al. (2011) betonar betydelsen av det ansvar rollen som Product Owner medför. Product Owner är en nyckelroll vid genomförandet. Om aktören inte kan reflektera Kundens behov kommer projektet misslyckas.

Product Owner kan endast tillsättas med en individ och inte en sammanslutning av individer. Denna avgränsning presenteras i syfte att tillskriva en individ som ytterst ansvarig. Upplägget och ansvarsfördelningen medför dock krav på kundorganisationen. Kund måste tillsätta rollen som Product Owner med en individ vars auktoritet och beslutsfattande respekteras i kundorganisationen. Aktören konstruerar artefakten som hanterar samtliga utvecklingskrav vilket därmed medför att Product Owner även ansvarar för att maximera värdet som tillhandahålles av produkten. Hantering av utvecklingskrav inkluderar att presentera tydliga items, definiera ordningen och därmed även maximera värdet av det arbete Development Team utför. Författarna menar att Product Owner även kan tilldela de föreskrivna uppgifter till Development Team, dock kan aktören inte avskrika sin position som ytterst ansvarig. (Schwaber och Sutherland, 2013)

Schwaber och Sutherland (2013) beskriver SCRUM Master som en faciliterande och vägledande roll. Säkerställerställande av att det finns en förståelse för SCRUM samt att aktörerna förhåller sig till de regler som etablerats kring ramverket tillfaller SCRUM Master. Koch (2005) presenterar även att rollen säkerställer att processen är effektiv samt hanterar informations spridning i projektorganisationen. Ett ansvar mot samtliga aktörer inom SCRUM Teamet såväl som kundorganisationen ingår i ansvarsområdet.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att SCRUM Master bland annat skall tillhandahålla Product Owner olika tekniker för Product Backlog-hantering och förmedla prioritering av items till Development Team. Blankenship et al. (2011) jämför rollerna SCRUM Master och Product Owner och

menar att de liknar varandra. Skillnaden är respektive aktörs prioriteringsområde. SCRUM Master prioriterar SCRUM Teamets intressen och Product Owner hanterar Kundens intressen.

SCRUM Master vägleder bland annat SCRUM Teamet och Development Team gällande självorganisering och tvärfunktionalitet enligt Schwaber och Sutherland (2013). Larman (2004) menar att detta medför att rollen som SCRUM Master inte skall påverka hur Development Team skall genomföra de uppgifter som presenterats eller ordningen de skall bearbetas. Vidare hävdar författaren att SCRUM Master hanterar politik- och ledningsrelaterade problem som uppstår i projektorganisationens externa miljö. SCRUM Master sköter även all hantering av extern kommunikation mot Development Team. Slutligen garanterar rollen att Development Team kan genomföra utvecklingen som krävs genom att avlägsna eventuella hinder som kan påverka arbetet, exempelvis reglering av åtkomst till Development Team.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar även att ett Development Team inte bör bestå av fasta roller eller titlar, endast rollen och titeln utvecklare existerar. Blankenship et al. (2011) menar att Development Team består av utvecklare som inte är rena experter utan snarare generalister. Mellan tre och nio individer anses vara inom ramen för att kunna bearbeta arbetsuppgifter smidigt men även tillräckligt stort för att hantera den arbetsbörda som krävs.

2.3.2 Artefakter

Schwaber och Sutherland (2013) betonar att artefakter inom SCRUM är utformade för att maximera transparensen och därmed informationsspridningen i projektorganisationen. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att artefakterna som utgör SCRUM är Product Backlog, Sprint Backlog och Increment.

Inledningsvis presenterar Schwaber och Sutherland (2013) Product Backlog. Larman (2004) menar att denna artefakt manifesteras som en lista som hanterar samtliga krav som skall hanteras av den utvecklande produkten. Artefakten beskrivs som levande på grund av den ständiga förändring den genomgår. Förändringar som genomförs är ofta ett resultat av skiftande verksamhetskrav, förändringar inom marknaden eller teknologiska aspekter. Under den period en produkt existerar finns det även en tillhörande Product Backlog.

Varje item i artefakten tillhandahåller, enligt Schwaber och Sutherland (2013), användaren information i form av en beskrivning, ordningsplats samt estimering gällande kostnad. Product Owner är ansvarig för artefakten men ansvarar dock inte för estimat. Sådana estimat ansvarar Development Team för, författarna betonar att aktörerna som skall genomföra arbetet även skall ansvara för estimeringen. Product Backlog fungerar som en central källa för information vid framtagning av artefakten Sprint Backlog. Sprint Backlog manifesteras i form av en lista som presenterar items, utvalda från Product Backlog, som skall hanteras i den kommande sprinten. Sprint Backlog anammar samma karaktärsdrag som Product Backlog.

Schwaber och Sutherland (2013) menar att Increment även är en central artefakt i SCRUM. Increment är summan av samtliga items ur Product Backlog som bearbetas i en Sprint adderat till det värde som producerats i samtliga föregående Sprintar. Varje Increment skall definieras som klart i den betydelsen att det skall vara användbart samt att artefakten uppnår Development Teamets definition av klart.

2.3.3 Event

SCRUM består av fem event som används för att skapa regelbundenhet (Schwaber och Sutherland, 2013). Det första eventet som Schwaber och Sutherland (2013) presenterar är Sprint och det är även det eventet som författarna anser vara hjärtat av SCRUM. Samtliga övriga event förekommer i samband med Sprint.

En Sprint bearbetas i ett intervall som kan pågå i upp till en månad (Schwaber och Sutherland, 2013). Enligt Goldstein (2013) bör en Sprint inte vara längre än fyra veckor samtidigt som en vecka är för kort. I slutet av detta event skall ett Increment av produkten producerats. Schwaber och Sutherland (2013) menar att en Sprint kan beskrivas som ett projekt som bedrivs under en kortare tidsperiod. Under en Sprint skall inga förändringar gällande valda items eller fastställda kvalitetsmål förekomma.

Varje Sprint skall planeras. Sådan planering äger rum i SCRUM Eventet Sprint Planning (Schwaber och Sutherland, 2013). Detta event involverar SCRUM Teamet i sin helhet. Schwaber och Sutherland (2013) menar att samtliga aktiviteter skall planeras och även genomförandet skall utarbetas.

Sprint Planning är det mest angelägna eventet i SCRUM då den har fundamental påverkan för ett lyckat eller misslyckat resultat. Detta event är menat att ge teamet tillräckligt med information vilket bidrar till att arbete i Sprinten kan genomföras. Sprint Planning skall ge Product Owner förtroende att Development Team kan genomföra de uppgifter som krävs för kommande Sprint. Slutligen fastställs ett datum för kommande Sprint Review. (Kniberg, 2007)

Varje arbetsdag under en Sprint skall, enligt Schwaber och Sutherland (2013), inledas med ett kort möte kallat Daily SCRUM som skall hantera arbete som gjorts och vad skall utföras. Ansvaret för Daily SCRUM tilldelas Development Team.

I slutet på varje Sprint genomför Development Team enligt Schwaber och Sutherland (2013) ett event kallat Sprint Retrospective. Sprint Retrospective syftar att tillhandahålla en återblick av den Sprint som genomförts. Personer, relationer, processer såväl som verktyg skall granskas kritiskt. Kniberg (2007) menar att den underliggande frågan i Sprint Retrospective är; Vad kan förbättras till kommande Sprint?

2.3.4 Sprint Review

Det avslutande eventet som skall presenteras är det som Schwaber och Sutherland (2013) definierar som Sprint Review. Detta event, till skillnad från Sprint Retrospective, menar författarna involverar externa intressenter snarare än endast det interna Development Teamet. Tiden för detta event bör inte konsumera mer än maximalt fyra timmar och eventet är ett informellt möte, inte en statusuppdatering.

Sprint Review skall resultera i en uppdaterad Product Backlog som definierar troliga items inför nästa Sprint Backlog. Förändringar i Product Backlog skall endast genomföras i Sprint Review. Andra moment som skall hanteras i Sprint Review är; sammanställningar av vilka poster från Product Backlog som blivit klara respektive inte klara, vad som gick bra respektive dåligt under Sprinten, Product Backlog förklaras gällande hur arbetet fortskrider samt teamet kommer överens om vad som skall göras härnäst. Vidare bör en granskning över produktens marknad utföras. Den bakomliggande anledningen är att identifiera funktioner som är värdefulla och därmed resulterar i ovannämnda justeringar i Product Backlog. Slutligen skall även en uppföljning av tid, budget, produktgenskaper för nästa för-

väntade Increment av produkten diskuteras. (Schwaber och Sutherland, 2013)

Goldstein (2013) hävdar att Sprint Review uppfattas som ett simpelt och okomplicerat event men att så inte är fallet. Enligt författarens erfarenhet är det sällan ett enkelt event utan snarare det känsligaste eventet att facilitera och genomföra. Problemet är att få förväntningar stämmer överens med de övriga intressenterna utanför SCRUM Teamet. Externa intressenter har sällan den insikt i hur projektet framskrider som krävs. Även Kniberg (2007) instämmer med Goldstein (2013) gällande att Sprint Review är en vital del av SCRUM som allt som oftast underskattas. Författaren förklarar att en väl genomförd Sprint ofta resulterar i en Sprint Review som skall bidra till att Development Team får bra kritik vilket höjer moralen i Development Team. Vidare presenteras att en Sprint Review, eller Sprint Demo som Kniberg (2007) benämner det, säkerställer att Development Team genomför det arbete som krävs i syfte att kunna demonstrera ett resultat i slutet av Sprinten. Det som demonstreras under Sprint Review skall vara helt klart.

Kniberg (2007) tar upp ett antal riktlinjer som anser vara av yttersta vikt att hantera under Sprint Review, dessa är följande; Sprintmål skall presenteras, ingen energi skall läggas på presentationer som kräver omfattande arbete och aktörerna skall hålla ett högt tempo. Informationen som presenteras i Sprint Review skall vara mer verksamhetsorienterad än teknikorienterad. Om möjlighet finns skall Kund även testa produkten och slutligen bör inte delar som inte fungerar uppvisas utan endast diskuteras. Blankenship et al. (2011) menar att Sprint Review tillåter Kunden att se avkastningen på investeringen under projektets gång istället för i slutet av projektet när allt är färdigt.

“This meeting aligns with the agile principle of satisfying the customer through early and continuous delivery of valuable software.” (Blankenship et al., 2011, s. 30)

Det primära syftet är att externa intressenter får ta del av det arbete som Development Team utfört samt att Increment får viktig feedback från intressenter vilket uppmanar till diskussion. Sprint Review är därmed ett event som uppmanar till spridning av kunskap internt såväl som externt i projektorganisationen och den miljökontext de arbetar i. Kunskapsförmedlingen skall bland annat hantera vilka items i Product Backlog som genomförts, eventuella problem som framkommit och hur dessa hanterats samt Product Backlog nuvarande status. Kunskap skall även tillhandahållas gällande vad kommande Sprint skall hantera såväl som hur marknaden kan inverka gällande förändringar i Product Backlog och rangordningen av items. Kunskap är därmed en central faktor i Sprint Review.

2.4 Kunskap

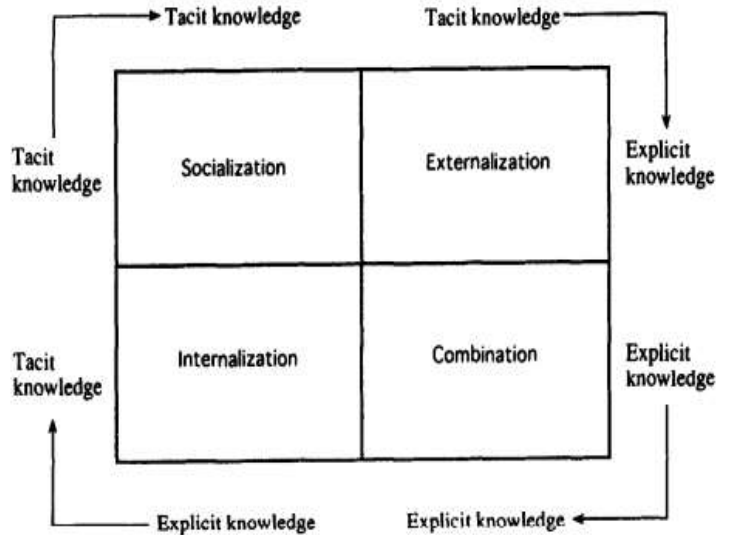
2.4.1 *Explicit och Tyst kunskap*

Smith (2001) presenterar två olika sorters kunskap, explicit- och tyst kunskap. Författaren förklarar att mycket av den explicita kunskapen är teknisk eller akademisk data som är beskriven i ett formellt språk genom exempelvis manualer et cetera. Tyst kunskap är något som är tekniskt eller kognitivt och består av bland annat mentala modeller, antaganden och uppfattningar. Smith (2001) påpekar även att tyst kunskap inte finns dokumenterat eller existerar i böcker i kontrast till den explicita kunskapen. Tyst kunskap kan lätt försvinna. Exempelvis kan en person sluta i en verksamhet och därmed försvinner den tysta kunskap denne besitter. Vidare uttrycks Tyst kunskap sällan öppet eftersom den är baserad på praktik genom egna erfarenheter och påminner ofta om intuition.

2.4.2 Kunskapsomvandling

Nonaka (1994) presenterar fyra olika typer av kunskapsomvandling, se Figur 2.3. Från tyst till tyst kunskap, från explicit till explicit kunskap, från tyst till explicit kunskap samt från explicit till tyst kunskap. Jacobsen och Thorsvik (2009) exemplifierar denna kunskapsomvandling på följande sätt;

- *Socialisation* – från tyst till tyst kunskap. Kunskap sprids mellan individer utan att de talar med varandra.
- *Kombinering* – från explicit till explicit kunskap. Kunskap sprids genom att kombinera flera öppna informationskällor som tillhandahåller en ny vy av situationen.
- *Externalisering* – från tyst till explicit kunskap. Individens tysta kunskap görs tillgänglig för andra genom att artikulera genom skrift eller tal.
- *Internalisering* – från explicit till tyst kunskap. Explicit kunskap som flera individer tar till sig och anpassar.

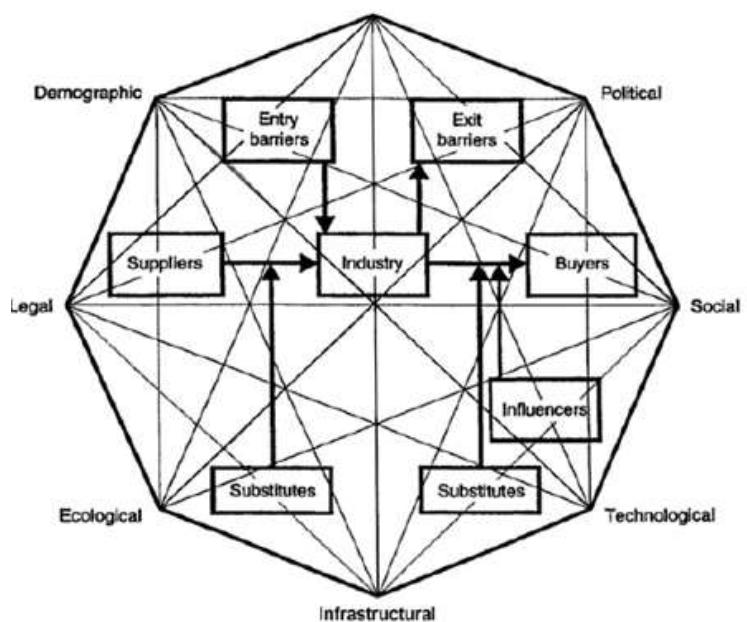


Figur 2.3, Kunskapsomvandling (Nonaka et al., 1996, s. 206)

Som presenterats menar Schwaber och Sutherland (2013) att aktörerna i Sprint Review skall tillgodose kunskap gällande produktens marknad vilket resulterar i en förändrad Product Backlog, och därmed säkerställande att den funktionalitet som utvecklas motsvarar behovet. Jenster och Søylen (2009) presenterar att verksamheter inte arbetar i ett vakuum utan har en miljö att förhålla sig till. Jacobsen och Thorsvik (2009) bekräftar att verksamheter är beroende av sin omvärld i form av införskaffning av resurser som exempelvis kapital, arbetskraft, information et cetera. Jenster och Søylen (2009) menar att en del av denna externa kontext är lokalisering av den befintliga industrin. Författarna presenterar att återstående delen behandlar de externa krafterna som påverkar industrin. En undersökning av sådana externa krafter kan göras genom tillämpningen av en omvärldsanalys.

2.4.3 Omvärldsanalys

Frankelius (2001) menar att omvärldsanalysens betydelse har upplevt en påtaglig ökning de senaste åren. Detta eftersom omvärlden förändras i allt snabbare takt och oväntade förändringar ständigt sker. Samtidigt har omvärldsanalys blivit allt mer komplexa i takt med att den ökade globaliseringen tvingar omvärldsanalysen att omfatta större domäner i kombination med den hastiga utveckling som upplevts inom IT. Författaren understryker dock att det är förståelsen för omvärlden och verksamhetens agerande utifrån denna information som skapar framgångsrika verksamheter.



Figur 2.4, Industrin och dess Makromiljö (Jenster och Søylen, 2009, s. 67)

Jenster och Sjøilen (2009) presenterar ett antal faktorer som existerar i en industris makromiljö, se Figur 2.4. Författarna framhäver att ett flertal analysmodeller som framtagits inom ämnet krediteras till Michael Porter som exempelvis tagit fram modellen Five Forces. Modellen hanterar kundernas- och leverantörernas förhandlingsstyrka, eventuella substitut för produkter, konkurrens i form av nya och befintliga aktörer och slutligen eventuella in- och utgångsbarriärer. Vidare presenterar Jenster och Sjøilen (2009) att demografiska-, politiska-, tekniska-, infrastrukturella-, ekologiska- och legala faktorer måste hanteras vid genomförandet av en omvärldsanalys. Frankelius (2001) menar att verksamheter alltid bör tillämpa analysmodeller vid omvärldsanalyser som ett resultat av den komplexitet analysen medför.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att ett flertal specifika aktörer skall medverka vid genomförandet av Sprint Review. Kunskapen skall förmedlas mellan aktörer för att säkerställa att projektorganisationens medvetande kring vad som utförts och hur produkten skall genomgå fortsatt utveckling för att tillhandahålla Kund det värde som efterfrågas. Detta innebär att även kommunikation är en vital del.

2.5 Kommunikation

Engquist (2013) betonar att kommunikation betyder att göra gemensamt. Engquist (2009) menar att detta innebär att när kommunicerande personer säkerställt att var och en förstår vad som framförts så har de kommunicerat. Resultatet skall vara att varje deltagare har gjort gemensamt sin version för de övriga deltagarna. Alter (2006) presenterar att ett kommunikationsperspektiv fokuserar på problematik som kan uppstå gällande den typ av information som tillämpas och graden av hur lätt individer kan ta till sig informationen. Kommunikation mellan verksamhetsbranschen och IT-branschen medför ofta problematik vilket påverkar projektgenomförandet negativt.

2.5.1 Metoder för kommunikation

Curry et al. (2002) presenterar fyra metoder för kommunikation, muntlig-, skriftlig-, icke-verbal- samt elektronisk kommunikation. Muntlig kommunikation är både formella och informella tal, rykten och diskussioner. Fördelen med muntlig kommunikation är att det går snabbt att förmedla ett meddelande. Skall informationen nå flera led är det dock en stor risk att informationen förvrängs för varje individ den passerar. Vidare presenterar Curry et al. (2002) skriftlig kommunikation. Denna metod av kommunikation inkluderar bland annat brev, tidningar och memos. Till skillnad från muntlig kommunikation erbjuder skriftlig kommunikation ingen direkt feedback och författarna menar att det kan vara tidskrävande att hålla en sådan kommunikation. Fördelarna är att det ofta istället blir väldigt välformulerade samt att de går att spara och verifiera.

Curry et al. (2002) nämner även icke-verbal kommunikation som en metod för att kommunicera. Denna metod inkluderar bland annat varningslampor och kroppsspråk. Författarna menar att nästan all muntlig kommunikation förstärks med någon form av icke-verbal kommunikation som exempelvis ansiktsuttryck. Slutligen presenteras elektronisk kommunikation, som innefattar mobiltelefoner, email, SMS eller videokonferenser. Denna kommunikationsform ökar jämfört muntlig eller skriftlig kommunikation. Likt skriftlig kommunikation kan även denna form lagras.

Shirani et al. (1999) presenterar att kommunikation är en central aspekt för organisationers produktivitet och betonar att kvalitén av kommunikation har varit den mest avgörande faktorn vid gruppbeslut:

“From the perspective of group productivity, the quality of communications has been viewed as the single most important factor in group decision making success or failure” (Shirani et al., 1999, s. 141)

Samtidigt betonar Shirani et al. (1999) såväl Curry et al. (2002) att kommunikationen måste anpassas efter den kontext kommunikationen förmedlas i.

2.5.2 Synkron och Asynkron kommunikation

Kock (2007) menar att kommunikation kan förmedlas synkront eller asynkront. Den distinkta skillnaden menar författaren är tidsaspekten i vilken kommunikationen förmedlas mellan aktörer. Synkron kommunikation innebär att aktörer kommunicerar och interagerar i realtid, alltså vid samma tidpunkt. Asynkron kommunikation är dess motsats, aktörerna interagerar med varandra vid skilda tidpunkter.

Kock (2007) hävdar att asynkron kommunikation tillför mer effektivitet än dess motpart i kontexten av interaktion inom verksamheten. Denna effektivitetsaspekt är ett resultat av att asynkron kommunikation är mindre kostsam, förmedlas snabbare och bibehåller god kvalitet. Asynkron kommunikation bör inte prioriteras när informationen klassificeras som känslig eftersom denna kommunikationsform ofta kräver lagringsmöjligheter. Problem som kan infinna sig vid synkron kommunikation kan vara i form av krav av förberedande, och därmed tidsödslande, aktiviteter. Vidare poängterar författaren att synkron kommunikation medför minskad objektivitet. Slutligen presenterar Kock (2007) en distinkt skillnad mellan de två typerna av kommunikation. Nämligen när kommunikationen är av en komplex art och kräver förklaring och säkerställande av att motparten tillgodosett sig informationen är synkron kommunikation att föredra. Kock (2007) poängterar dock att detta handlar om överförande av kunskap snarare än information. Kommunikationen av kunskap är grundläggande för det reflektionsarbete som skall bedrivas i Sprint Review.

2.6 Reflektion

Moon (2004) presenterar att reflektion inte är den vardagliga genomgång av tidigare händelser som förekommer i sinnet. Paterson och Chapman (2013) hävdar att reflektion är en metod som skall tillhandahålla utövaren möjlighet att, genom analys av tidigare upplevelser, uppnå lärande och förändring av det befintliga beteendet. Moon (2004) definierar syftet med reflektion som ett sätt att bearbeta tidigare känd information och addera ny information. Detta skall i slutändan resultera i en högre grad av förståelse. Nerur och Balijepally (2007) förklarar att den mekaniska världen har utmanats av det agila förhållningssättet som förespråkar flexibilitet och lyhördhet vid hantering av problem som är unika, tvetydiga och komplexa i kontrast till den mekaniska världens förutsägbarhet, verifierbarhet och kontroll. Thomas och Mengel (2008) menar att komplexa projekt med svårdefinierade kravspecifikationer har ökat i antal och därmed även kravet gällande hantering av denna komplexitet. Vidare påstår Känkönen (1999) att kravspecifikationen är central för genomförandet av projekt. Undermåliga kravdefinitioner kan innebära att projekt bedöms som misslyckade på grund av skillnaden mellan intressenters förväntningar och det faktiska resultatet. Samtidigt hävdar Keegan och Turner (2001) att utvecklingen av mjukvara sker i för hög hastighet. Björnson et al. (2009) menar att dagens mjukvaruindustri måste förbättra dess utvecklingsprocesser och ett centralt tillvägagångssätt är genom förmågan att reflektera över tidigare projektgenomföranden. Talby et al. (2006) och Beck et al. (2001) betonar att reflektion och kontinuerlig förbättring av processen har en betydande roll i agil mjukvaruutveckling.

2.6.1 Reflektionstyper

Cano och Lidón (2011) presenterar att det finns distinkta typer av reflektion i form av *Reflection in-action* samt *Reflection on-action*. Den förstnämnda reflektionstypen definieras som reflektion som fortgår under processen medan *Reflection on-action* genomförs efter utförandet. Cano och Lidón (2011) presenterar även en tredje reflektionstyp i form av *Reflection for-action* vilket är en reflektionsprocess som föregår det faktiska arbetet. Greenwood (1998) benämner denna process som *Reflection-before-action* och menar att denna reflektionsprocess skall presentera en analys av vad utövaren vill uppnå och arbetet som kommer krävas innan det faktiska genomförandet.

2.6.2 Divergens, Återkopplingsrelaterade Event i SCRUM

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att majoriteten av eventen i SCRUM lyfter reflektionsarbete som en central del. De event som kräver att hela, eller delar av, SCRUM Teamet genomför aktiviteter som reflekterar över arbetet som genomförts presenteras nedan i Tabell 2.1. Detta innebär att tre av totalt fem event, eller 60 %, kräver reflektionsarbete. Det finns även distinkta roller som skall delta vid ett enskilt event vilket även tillhandahålles i Tabell 2.1. Den primära skillnaden mellan eventen Daily SCRUM, Sprint Review samt Sprint Retrospective är deltagandet av interna och externa intressenter. Daily SCRUM samt Sprint Retrospective omfattar endast deltagande av interna projektaktörer i form av SCRUM Master och Development Team. Eventet Sprint Review särskiljer sig från denna omfattning då Kund samt andra övriga intressenter tillhandahålles en central roll i reflektionsarbetet som skall genomföras.

Tabell 2.1, SCRUM Roller och deras ansvarsområden

Event \ Roller	Daily SCRUM	Sprint Review	Sprint Retrospective
SCRUM Master	X	X	X
Development Team	X	X	X
Product Owner		X	
Kund/Övriga Intressenter		X	

Jasper och Rolfe (2011) förklarar att flera av de tidiga definitionerna av reflektion var fokuserade på ett utbildningsursprung, specifikt lärande från praktiska upplevelser. Mann et al. (2009) hävdar att aktuell teori gällande koncepten reflektion och lärande indikerar att dessa är ömsesidigt beroende av varandra. Paterson och Chapman (2013) presenterar att reflektion är en väsentlig del av lärande från erfarenheter.

2.7 Lärande

Problemlösning är, enligt Argyris (1992), en central del i en lärandeprocess men skall sådan kunskap inte upphöra krävs djupgående reflektionsarbete. Lärande är ofta ett missförstått koncept eftersom det sällan diskuteras ur ett längre perspektiv. Mestadels hänvisas lärande endast som problemlösning. Mezirow (1997) lägger vikt vid att individer genomgår lärandeprocessen utifrån egna uppfattningar snarare än övriga individers. Detta medför dock ett autonomt tänkande vilket ökar relevansen av reflektionsarbete med utomstående individer för vidare personlig utveckling. Mezirow (1997) drar därmed slutsatsen att reflektion är en grundläggande del vid etableringen av djup kunskap som inte upphör existera.

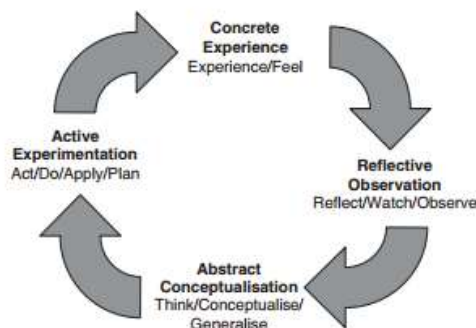
2.7.1 Single- och double-loop Learning

Greenwood (1998) presenterar att koncepten *single- och double-loop learning* etablerades i Argyris och Shöns *Theory of Action*. Argyris och Schön (1978) betonar att single- och double-loop learning reflekterar två olika typer av lärande. Skillnaden mellan dessa är att single-loop learning handlar om lärande genom att förbättra något som redan existerar medan double-loop learning handlar om nyskapande. McAvoy och Butler (2007) förklarar att double-loop lärande inte bara ifrågasätter fakta utan även logiken bakom dessa fakta. Vidare menar Roland (2002) att undersökning och återkoppling tycks vara mer dynamiskt i detta sammanhang och att double-loop learning då skulle vara mer relevant för grupperns mål.

Nerur och Balijepally (2007) menar att agila metoder uppmuntrar till förändringar och frågor. Detta tas även upp i Highsmiths Adaptive Software Development cykel där författarna betonar att vikten av en flexibel planering, ett omfattande samarbete samt lärande för att uppnå ett agilt förhållningssätt. Vidare nämner Nerur och Balijepally (2007) att metoder som bland annat inkluderar reflektionsworkshops, stå upp-möten och omedelbar feedback från intressenter underlättar double-loop learning eftersom det stödjer konceptet *learning to learn*.

2.7.2 Kolbs lärandecykel

Det reflektionsarbetet som skall genomföras för att uppnå djupgående kunskap som Mezirow (1997) presenterat menar Mann et al. (2009) kan göras genom ett antal reflektiva modeller. Duffy (2007) presenterar dock att varje modell medför fördelar och nackdelar. Paterson och Chapman (2013) understryker att en reflekterande process är en iterativ process. Både Paterson och Chapman (2013) och Chan (2012) presenterar Kolbs modell *Cycle of Experiential Learning* som en modell för att uppnå lärande i form av djup kunskap, se Figur 2.5.



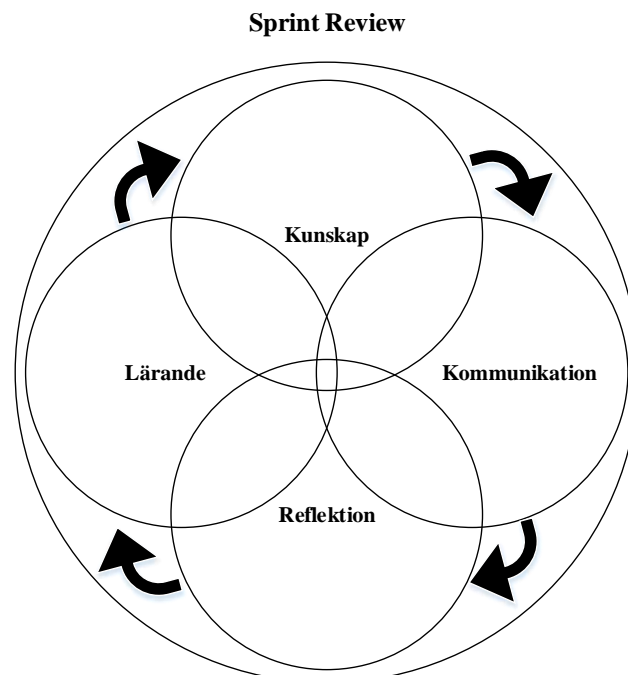
Figur 2.5, Kolbs Cycle of Experiential Learning (Chan, 2012, s. 406)

I Figur 2.5 presenteras Kolbs lärandecykel som består av fyra steg. *Concrete Experience* uppnås när den som skall lära sig aktivt upplever en händelse. *Reflective Observation* behandlar att den som lär sig skall reflektera och dra slutsatser baserat på sina upplevelser. I *Abstract Conceptualisation* skall den som lär sig konceptualisera dessa tankar. Detta leder slutligen *Active Experimentation*, där den som lär sig vidare skall experimentera vidare samt utföra för att åter påbörja cykeln. (Chan, 2012)

2.8 Teoretiskt resultat

Givet vår frågeställning har teori granskats. Sammanställningen av litteraturen har påvisat att SCRUM har ett antal event som kretsar kring reflektionsarbete. Den urskiljande faktorn som separerar Sprint Review från övriga event är interaktionen med Kund och övriga intressenter. Sprint Review har även beskrivits som ett centralt event vid produktutvecklingen. Vid närmre granskning av Beck et als (2001) *the Agile Manifesto* och de tolv principerna som presenterats omfattar Sprint Review ett flertal principer vid genomförandet, däribland:

- *"Vår högsta prioritet är att tillfredsställa Kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara."* (Beck et al., 2001, princip 1)
- *"Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel."* (Beck et al., 2001, princip 2)
- *"Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre."* (Beck et al., 2001, princip 3)
- *"Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och effektivaste sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet."* (Beck et al., 2001, princip 6)
- *"Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter."* (Beck et al., 2001, princip 12)



Figur 2.6, Sprint Review - Kunskap, Kommunikation, Reflektion och Lärande

Vidare har teori gällande centrala beståndsdelar presenterats. Grundtanken bakom Sprint Review handlar om att diverse aktörer skall kommunicera nödvändig kunskap i ett reflektionssyfte. Detta skall sedermera bidra till lärande och anpassning inför kommande Sprint. Figur 2.6 illustrerar det beroende som existerar mellan beståndsdelarna. Teorin har visat på den starka anknytning som existerar mellan kunskap, kommunikation, reflektion och lärande. Denna uppsats har delat upp teorin i fyra ämnesområden, benämmt tema, i Tabell 2.2: Kartläggning av Sprint Review, Motivering av genomförande, Kunskap, Kommunikation, Reflektion och Lärande. Vidare har dessa ämnesområden knutits mot den litteraturstudie som genomförts och slutligen även mot intervjufrågorna, se Tabell 2.2.

Tabell 2.2, Översikt över litteraturstudie med koppling till intervjufrågor

T E M A	LITTERATURSTUDIE	KOPPLING INTERVJUFRÅGOR
Efterlevnad av SCRUM	<p>Avsnitt: 2.3 SCRUM och samtliga underrubriker – Författare: Schwaber och Sutherland (2013), Larman (2004), Kniberg och Skarin (2010), Deemer och Benefield (2007), Koch (2005), Blankenship et al. (2011), Goldstein (2013) samt Kniberg (2007)</p>	Frågor – S1
Kartläggning av Sprint Review	<p>Avsnitt: 2.3.4 Sprint Review – Författare: Scwaber och Sutherland (2013), Goldstein (2013), Kniberg (2007) samt Blankenship et al. (2011)</p>	Frågor – Ka1, Ka2, Ka3, Ka4, Ka5, Ka6, Ka7, Ka8, Ka9 samt Ka10
Motivering av genomförande	<p>Avsnitt 2.2.5 Nyttan och problematik – Författare: The Standish Group (2013), Larman (2004), VersionOne (2013), Björkholm och Brattberg (2010), Hoda et al. (2011), Awad (2005)</p> <p>Avsnitt 2.3.4 Sprint Review – Författare: Blankenship et al. (2011), Kniberg (2007) samt Schwaber och Sutherland (2013)</p>	Frågor – M1, M2 samt M3
Kunskap	<p>Avsnitt 2.4.1 Explicit och Tyst kunskap – Författare: Smith (2001)</p> <p>Avsnitt 2.4.2 Kunskapsomvandling (<i>Socialisation, Kombinerad, Externalisering samt Internalisering</i>) – Författare: Nonaka (1994), Nonaka et al. (1996) samt Jacobsen och Thorsvik (2009)</p> <p>Avsnitt 2.4.3 Omvärldsanalys – Författare: Frankelius (2001) samt Jenster och Søylen (2009)</p>	Frågor – Ku1, Ku2 samt Ku3
Kommunikation	<p>Avsnitt 2.5 Kommunikation – Författare: Engquist (2009), Engquist (2013) samt Alter (2006)</p> <p>Avsnitt 2.5.1 Metoder för kommunikation (<i>Muntlig, Skriftlig, Icke-verbalt samt Elektronisk kommunikation</i>) – Författare: Curry et al. (2002) Shirani et al. (1999)</p> <p>Avsnitt 2.5.2 Synkron samt Asynkron kommunikation – Författare: Kock (2007)</p>	Frågor – Ko1 samt Ko2

Reflektion	<p>Avsnitt 2.6 Reflektion – Författare: Moon (2004), Paterson och Chapman (2013), Nerur och Balijepally (2007), Mengel (2008), Känkönen (1999), Keegan och Turner (2001), Bjørnson et al. (2009), Talby et al. (2006), Beck et al. (2001), Jasper och Rolfe (2011) samt Mann et al. (2009).</p> <p>Avsnitt 2.6.1 Reflektionstyper (<i>Reflection on-action, Reflection in-action, Reflection before action</i>) – Författare: Cano och Lidón (2011) samt Greenwood (1998)</p> <p>Avsnitt 2.6.2 Divergens, Återkopplingsrelaterade Event i SCRUM – Författare: Schwaber och Sutherland (2013)</p>	Frågor – R1, R2 samt R3
Lärande	<p>Avsnitt 2.7 Lärande – Författare: Argyris (1992), Mezirow (1997)</p> <p>Avsnitt 2.7.1 Single-loop learning och Double-loop learning – Författare: Argyris och Schön (1978), Greenwood (1998), McAvoy och Butler (2007), Roland (2002) samt Nerur och Balijepally (2007)</p> <p>Avsnitt 2.7.2 Reflektiva modeller och Cycle of Experinental Learning – Författare: Mezirow (1997), Mann et al. (2009), Duffy (2007), Paterson och Chapman (2012) samt Chan (2012)</p>	Frågor – L1

Nedan belyses vad varje ämnesområde ämnar bidra med utöver den struktur som den ovan presenterade undersökningstabellen tillhandahåller.

- *Efterlevnad av SCRUM* ämnar undersöka hur väl informanterna följer ramverkets regler och därmed eventuellt påverkar resultatet av denna uppsats.
- *Kartläggning av Sprint Review* ämnar belysa samtliga processer som förekommer vid utförandet av Sprint Review.
- *Motivering av genomförande* ämnar presentera hur genomförandet av Sprint Review motiveras.
- *Kunskap* ämnar definiera vilken typ av kunskap som skall förmedlas under Sprint Review samt vilken aktör som ansvarar för respektive kunskapsområde.
- *Kommunikation* ämnar definiera vilken typ av kommunikation som tillämpas under Sprint Review samt eventuella fördelar och nackdelar mellan olika typer av kommunikation.
- *Reflektion* ämnar definiera hur reflektionsprocessen genomförs i Sprint Review.
- *Lärande* ämnar definiera lärandeprocessen i Sprint Review.

*Observera att Tabell 2.2 Översikt över litteraturstudie med koppling till intervjufrågor utvecklas ytterligare i Metodstycket 3.2.2 Intervjuguide

3 Metod

Forskningsfrågan som ligger till grund för denna uppsats behandlar kartläggning av SCRUM Eventet Sprint Review samt Kundens prioriteringsgrad av detta event ur projektorganisationens perspektiv. Uppsatsen har utgått från en strategi som Jacobsen (2002) benämner som deduktiv. Detta innebär att vi inledningsvis insamlat teori och därmed skapat en inblick över hur verkligheten bör se ut. Denna inblick har sedan jämförts med empiriskt material i syfte att utmärka eventuella skillnader. Samtidigt är uppsatsens frågeställning väl anknuten till Jacobsens (2002) definition av en explorativ frågeställning. Detta eftersom teorin inte beskriver processen för det aktuella eventet, därmed är frågeställningen av utforskande karaktär. Uppsatsen har genomförts med en kvalitativ ansats.

3.1 Tillvägagångssätt

Förarbetet som fortskridit inför denna uppsats har varit mycket lärorikt. Vår initiala avsikt att behandla Kundens påverkan i SCRUM-projekt vid utvecklingen av informationssystem gällande projektdimensionerna tid, ekonomi, funktion samt kvalitet uppenbarades tidigt sakna de tydliga avgränsningar som krävs vid genomförandet. Insikten om att uppsatsen skulle kretsa kring en forskningsfråga i en kontext av SCRUM var dock otvivelaktig. Efter tidig interaktion med, och handledning av, vår handledare erhöles insikten gällande SCRUM-metodens omfattning och därmed behovet av en tydlig avgränsning.

I syfte att driva undersökningen framåt och framställa en tydligt avgränsad forskningsfråga påbörjades bearbetning av SCRUM-relaterad teori. Kunskapen om SCRUM-metodens byggstenar och dess agila förhållningssätt vid projektgenomförande ökade. Vidare uppmärksammades en tydlig framhävnin av Kunden och det oavbrutna reflektionsarbete som förekommer med denna aktör. Inom SCRUM presenteras Sprint Review som det enda event där interaktion med övriga aktörer intresserar. Samtidigt var presentationen av hur denna interaktion skall genomföras ytlig och problemområdet såväl som avgränsningen uppenbarades.

Efter vidare undersökningsarbete av befintliga kandidatuppsatser konstaterades att detta ämne var relativt obehandlat inom denna kontext vilket bidrog till framställandet av forskningsfrågan, se 1.2 Problemformulering och frågeställning. Som presenterats ovan tillhandahöll teorin en uppenbart ytlig beskrivning av Sprint Review men betonade ständigt de centrala aspekter som tillhandahålles av detta event. Därav genomfördes en analys av vilka grundkomponenter som stödjer genomförandet. Sprint Review centrerar kring reflektionsarbete som, genom kommunikation av kunskap, skall resultera i lärande och slutligen en uppdaterad kravspecifikation även benämnd som Product Backlog. Denna uppsats har därmed valt att komplettera litteraturen genom att tillhandahålla information gällande kunskap, kommunikation, reflektion i kontext av ett agilt projektgenomförande och dess anknytning till lärande.

Vidare har strategin för genomförandet av denna uppsats varit att granska vetenskapliga artiklar och teorier gällande Sprint Review vilket presenterar förväntningarna som existerar vid tillämpning. Denna teori har bidragit till framtagningen av en undersökningstabell med uppdelning av ämnesområden, benämnt i tabellen som teman. Detta har sedan tillåtit framtagning av intervjufrågor som relaterar till varje specifikt tema. Empirin ackumuleras genom individuella semi-strukturerade intervjuer vilket kommer tillhandahålla en genomgripande bild vid kartläggning av eventet och eventuella avvikelser mellan teorin och praktiskt utövande. Sådan datainsamling överensstämmer med Jacobsens (2002) benämning av deduktiv datainsamling. Det vill säga en initial insamling av teori varpå empiri insamlas, slutligen bedöms eventuella kontraster mellan teori och empiri.

3.2 Intervju

3.2.1 *Semi-strukturerad intervju*

Som nämnts skall empirin ackumuleras genom intervjuer. Denna kvalitativa undersökning stöder uppsatsen på grund av den explorativa frågeställning som presenterats. Malterud och Midenstrand (2009) menar att en kvalitativ metod tillämpas med fördel vid en explorativ undersökning. Jacobsen (2002) förklarar att en explorativ problemställning definieras av en utforskande typ av undersökning. Explorativa undersökningar innebär att skapa sig en förståelse för relevanta variabler och vilka värden dessa kan inta. En kvalitativ ansats är lämpad för denna uppsats då Jacobsen (2002) hävdar att den kvalitativa ansatsen är lämplig när undersökningen ämnar skapa klarhet i ett fenomen. Framförallt tillhandahåller den kvalitativa ansatsen tolkningar av hur informanterna uppfattar en given situation. Detta bidrar till att undersökningen tillhandahåller information gällande ett visst ämne och framförallt tillhandahåller en nyanserad beskrivning. Vidare stöds valet av en kvalitativ ansats då ett fåtal enheter skall undersökas. Jacobsen (2002) presenterar att besöksintervjuer lämpar sig väl då få enheter skall undersökas. Öppna intervjuer lämpar sig även vid intresse av vad den enskilde individen säger samt hur individen tolkar och lägger mening i ett specifikt fenomen.

Valet av att genomföra intervjuer ansikte mot ansikte motiveras genom att Jacobsen (2002) presenterar att fördelarna med ett sådant förhållningssätt är att det underlättar för personlig kontakt och framförallt skapas ett förtroende. Detta skiljer sig från telefonintervjuer eftersom sådan kontakt och förtroende inte kan uppnås. Jacobsen (2002) presenterar även Frey och Oishis (1995) studie där resultatet var att det presenterades en större risk för otillförlitlig fakta vid telefonintervjuer på grund av att informanten upplevde det lättare att uppges missledande information. Slutligen menar Jacobsen (2002) att informanterna upplever det mer naturligt att presentera känsligare information på grund av den kontakt som etableras i situationen som uppstår vid intervjuer ansikte mot ansikte.

Jacobsen (2002) skiljer även på öppna och strukturerade intervjuer. Skillnaden beror på den frågeställning som presenteras som kan vara helt öppen eller helt strukturerad. Denna studie har valt att genomföra en semi-strukturerad intervju eftersom Jacobsen (2002) presenterar att intervjuerna som genomförs i en kvalitativ ansats inte skall vara helt öppna eller helt strukturerade. Genom ett semi-strukturerad intervjuformat har en öppen och detaljrik dialog förts med informanterna. Författaren menar att det är fördelaktigt att utarbeta en intervjuhandledning som tillhandahåller en översikt över de ämnen som skall beröras. Därmed har vi framtagit en intervjuguide som ett sätt att säkerställa att samtlig nödvändig information berörs vid intervjugenomförandet. Vårt val av en semi-strukturerad intervju medför även att frågorna som utarbetats är av öppen såväl som sluten karaktär, se 3.2.2 Intervjuguide.

3.2.2 *Intervjuguide*

Intervjuguiden presenterar ett antal huvudfrågor som framtagits med grund av den litteraturstudie som bedrivits. Valet av att presentera informanterna med allmänna frågor inledningsvis hänvisas till Jacobsens (2002) presentation av hur man bör inleda en intervju. Allmänna frågor tillåter informanten att delge information som denne anser vara viktig, framförallt tillhandahållas beskrivningar med informantens ord. Därefter ställs precisa frågor gällande vad vi anser är viktigt i sammanhanget. Jacobsen (2002) presenterar dock att precisa frågor, som anses mer komplexa, inte bör ställas inledningsvis eftersom undersökning då riskerar att missa information såväl som att samtalen låser sig. Undersökningen består även av flervalsfrågor där informanten skall gradera hur väl ett påstående stämmer eller ej. Detta medför att uppsatsen har inslag av det Jacobsen (2002) benämner som en kvantitativ ansats. Det innebär att dessa frågor är av sluten karaktär vilket resulterar i lätt systematiserbar information.

Samtidigt ombads informanterna att motivera varje påstående vilket åter för ansatsen mot en kvalitativ undersökningsmetod. Vi valde att gradera skalan med fyra grader. Jacobsen (2002) presenterar att gradering innebär en risk av att informanten kan vara neutral. Valet av att exkludera en mellankategori är ett sätt att undvika intetsägande respons.

Tabell 2.2 Översikt över litteraturstudie med koppling till intervjufrågor presenterar inte samtliga teman som det kommande empiri- och diskussionstycket presenterar. De teman som inte presenterats i Tabell 2.2 är Profil samt Prioritering. Anledningen bakom denna exkludering är på grund av att Prioritering inte har en teoretisk bakgrund utan kan endast hänvisas till denna uppsats frågeställning. Tema Profil presenteras i syfte att framhäva varje enskild informants profilinformation och därmed säkerställa bland annat deras position. Samtliga Profiler presenteras i Bilaga 2, Informantprofiler.

3.2.3 Urval av informanter

Uppsatsen skall avgränsa sig till den uppfattning SCRUM Master tillhandahåller gällande ovanstående frågeställning. Anledningen till denna avgränsning är att Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att denna roll är ytterst ansvarig att säkerställa att samtliga parter förstår och arbetar enligt SCRUM-teori, metoder och regler. Schwaber och Sutherland (2013) menar att:

“The Scrum Master ensures that the event takes place and that attendants understand its purpose.” (Schwaber och Sutherland, 2013, s. 8)

Vidare nämner VersionOne (2013) att det är SCRUM Master som besitter mest kunskap om agila metoder i förhållande till övriga inblandade aktörer. Schwaber och Sutherland (2013) menar att SCRUM Master skall, med denna kunskap, understödja samtliga aktörer i syfte att maximera det värde som framställs. Ovanstående information har även legat till grund för valet att genomföra undersökningen ur projektorganisationens perspektiv. Enligt det teoretiska materialet har SCRUM Master, och därmed den interna projektorganisationen, bättre kunskap kring det agila genomförandet än Kund. Det vill säga att projektorganisationen har bättre insikt gällande vad som förväntas av Kund och även den problematik aktören medför.

3.3 Datainsamling och Analysmetod

Jacobsen (2002) presenterar att analys av kvalitativ data omfattar tre olika faser, beskrivning, systemering samt kategorisering och slutligen kombination. I den första faser, beskrivning, skall intervjuerna skapa en detaljerad beskrivning och sammanfattning över det insamlade materialet. Intervjuerna som genomförts har tidsbegränsats till 45 minuter. Jacobsen (2002) menar att en intervju inte bör vara under 30 minuter samtidigt som den inte bör överstiga 1,5 timme. Med samtycke från intervjupersonerna tillämpades ljudupptagningsenheter för att spela in intervjun.

Intervjuerna transkriberades samma dag i syfte att inte missa några detaljer gällande informationen som uppkom under intervjun. I transkripten har radnumrering infogats. Detta skall underlätta för läsaren att återfinna citat eller annan information som refereras i annat stycke. Slutligen har vi även namngett varje informant till P med en tillhörande siffra vilket motsvarar var i intervjuordningen de hamnade. Detta har utförts i syfte att skapa en tydlig struktur och spårbarhet i texten såväl som tillhandahålla anonymitet till informanten. Detta ligger även till grund för den kodning som utförts. Samtliga frågor har delats upp i teman. Genom att tilldela varje informant ett ID i kombination med radnumrering kan läsaren, vid läsning av empiristycket, snabbt lokalisera var i respektive transkript varje en-

skild informant uttalat sig. Exempelvis P1-R112 motsvarar: Transkript 1, Informant P1 och Rad 112. Transkripten skickades slutligen till respektive informant för godkännande och eventuell komplettering. Vidare hävdar Jacobsen (2002) att systemering och kategorisering innebär en sortering, och en medförande reducering, av den inkomna informationen. Vår kategorisering delade informationen i Profil, Efterlevnad av SCRUM, Kartläggning av Sprint Review, Motivering av genomförande, Prioritering, Kunskap, Kommunikation, Reflektion och Lärande.

Slutligen menar Jacobsen (2002) att datan skall tolkas i kombinationsfasen för att påvisa samband. Ett exempel på sådan tolkning är den etablering av tabeller som utförts gällande informanternas svar om Prioritering, Deltagandegraden såväl som Efterlevnad av SCRUM.

3.4 Validitet och Reliabilitet

Jacobsen (2002) förklarar att studiens validitet och reliabilitet hänvisar till den grad av tillförlitlighet och trovärdighet som kan tillskrivas uppsatsens resultat. Exempelvis bör det inte förekomma uppenbara fel i den information som presenteras. Författaren skiljer på intern och extern giltighet. Den interna giltigheten hänvisar till i vilken grad datan berör sådan information som är av intresse för uppsatsen. Jacobsen (2002) hävdar att sådan bedömning kan genomföras genom att kontrollera slutsatser mot andra såväl som att kritisk granska data kontinuerligt. Den externa giltigheten refererar till den grad av generalisering som kan göras baserat på undersökningens resultat. Jacobsen (2002) understryker dock att en kvalitativ ansats representerar ett stickprov som inte kan ses som en representation av ett större antal enheter.

Informanterna som tillhandahållit information har haft närhet till det fenomen undersökningen ämnar kartlägga och analysera. Jacobsen (2002) presenterar att dessa aspekter är centrala vid bedömning av reliabilitet och validitet. Förstahandskällor som har närhet till ett fenomen och som inte har uppenbara motiv att tillhandahålla felaktig information tillskrivs större tillförlitlighet och giltighet eftersom de tillhandahåller information från egna upplevelser. Andrahandskällor som beskriver vad andra individer presenterat i ämnet riskerar att tillhandahålla information som i högre grad, enligt Jacobsen (2002), är färgad och förvriden. Informantens kunskapsnivå av det aktuella fenomenet även är centralt. För en närmre presentation av hur informanterna valts, se 3.2.3 Urval av informanter.

Vidare genomfördes intervjuerna sent i undersökning, mer specifikt efter framtagning av forskningsfråga, syfte såväl som bearbetning av teori. Jacobsen (2002) hävdar att detta tillskriver uppsatsen en högre grad av giltighet på grund av ökad kunskap inom ämnet. Genom att bearbeta samtlig teori innan kontakt med informanter har vi tillgodosett oss en högre nivå av kunskap inom ämnet och en tydligare uppfattning gällande det data som bör framkomma. Vidare presenterades informanterna inte med frågorna innan intervjun eftersom Jacobsen (2002) förklarar att information som spontant framkommer från informanten tillskrivs större tillförlitlighet. Betydelsen av informanternas oberoende av varandra varit central, sådant oberoende ökar beskrivningens giltighet.

Slutligen spelar platsen för intervjugenomförandet, enligt Jacobsen (2002), en central roll. Författaren beskriver detta som kontexteffekten och menar att en konstlad miljö för intervjuobjektet ger konstlade svar. För att undersökningen inte skall få konstlade svar har därför intervjuer genomförts ute på plats på respektive intervjuobjekts arbetsplats, det vill säga informantens naturliga miljö.

3.5 Etik

Jacobsen (2002) presenterar tre etiska aspekter som en undersökning bör uppfylla:

Informerat samtycke. Intervjuobjektet skall frivilligt delta i studien samt att intervjuobjektet är informerat gällande det tänkta resultatet. För att uppfylla detta krav har undersökningen genom kontakt mot intressanta företag och intervjuobjekt presenterat vilket ämne undersökningen behandlar, dess syfte och att intervjuerna kommer att spelas in. Vidare skall även den slutgiltiga versionen av uppsatsen skickas till samtliga involverade parter.

Rätt till privatliv. Intervjuobjektet skall ha rätt till ett privatliv som inte tvunget behöver undersökas. Detta krav uppfyller undersökningen genom att intervjuobjektets privata sfär inte kommer att undersökas mer än i den mån undersökningen kräver. Vidare har även möjlighet till granskning av transkript och anonymitet erbjudits informanterna och deras verksamheter för att förhindra att konfidentiell information förekommer i uppsatsen. Det skall inte vara möjligt att identifiera någon som deltagit i undersökningen därför har vi valt att tillskriva person- och företagsnamn med "X".

Krav på riktig presentation av data. Resultat från undersökningen skall och får inte manipuleras. Det sista kravet uppfylls genom att erbjuda intervjuobjekten en transkriberad kopia över intervjun för godkännande.

3.6 Kritik av tillvägagångssätt

Den kvalitativa ansatsen som bedrivits genom semi-strukturerade intervjuer medför ett antal nackdelar. Jacobsen (2002) menar att generalisering, eller den externa giltigheten, vid en kvalitativ utformning är ofta problematisk. Detta är resultat av relativt få antal informanter. Undersökningens tillförlitlighet hade ökat om fler informanter hade intervjuats. Samtidigt understryker Jacobsen (2002) att detta är ett vanligt problem. Den kvalitativa ansatsen beskrivs som resurskrävande på grund av långa intervjuer och omfattande transkribering. Resultatet är att undersökningen får avgränsa sig mot ett fåtal respondenter. Då vi har intervjuat personer som alla har eller har haft samma roll, SCRUM Master, så har vi fått olika bilder av hur processen går till och den allmänna bilden av Sprint Review. Utöver de nämnda begränsningarna skulle även informanter med längre erfarenhet tillhandahållit mer ingående svar på våra frågor.

Vidare menar Jacobsen (2002) att undersökningseffekten är ett överhängande problem. Detta innebär att informanten eventuellt tillhandahåller information som inte är helt korrekt som ett resultat av att undersökaren är ett främmande element i informantens miljö. För att motverka denna undersökningseffekt har intervjuerna transkriberats och sedan skickats till informanten för godkännande och eventuell komplettering vilket eliminerar det främmande elementet.

Frågorna som hade utformats till intervjuerna kunnat vara mer precisa och inte så öppna som de var. Vissa frågor krävde även uppföljningsfrågor för att få reda på mer om vad informanten tyckte. Under intervjuerna uppkom även frågor som inte var planerade men som ändå vi bedömde vara relevanta för undersökningen. I de fall där frågor har tillkommit efter intervjun har dessa skickats ut i efterhand till informanterna via mail. Informanternas svar har sedan bifogats i bilagor. De frågorna som hade utformats till prioriteringsfrågor ledde oftast till svar som var precisa och på det sättet blev det lätt för oss att jämföra de olika informanternas svar och ställningstaganden.

4 Resultatredovisning av empirisk data

I detta kapitel skall den information som framkommit från de fem informanterna presenteras.

4.1 Efterlevnad av SCRUM

Denna del av intervjun prioriterades eftersom den tillhandahåller en tydlig reflektion av huruvida informanterna efterlever det ramverk SCRUM presenterar. Påståendena som presenterades kan granskas närmre i Tabell 4.1 och Bilaga 1. De fyra graderna av prioritering var:

1. Stämmer inte 2. Stämmer ibland 3. Stämmer oftast 4. Stämmer alltid

Tabell 4.1, Informanternas prioritering av Artefakter, Event och Roller

Informant \ Påstående	P1	P2	P3	P4	P5
Artefakter					
Vi har alltid en Product Backlog	4 (R61)	4 (R51)	4 (R82)	4 (R44)	4 (R32)
Vi har alltid en Sprint Backlog	4 (R74)	4 (R59)	4 (R87)	4 (R57)	4 (R36)
Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment	4 (R94)	4 (R67)	4 (R96)	4 (R65)	4 (R76)
Vi timeboxar alltid Increment	4 (R99)	4 (R71)	4 (R212)	4 (R74)	4 (R147)
Event					
Vi genomför alltid Sprint Planning	4 (R108)	3 (R89)	4 (R113)	4 (R86)	4 (R88)
Vi genomför alltid en Sprint	4 (R134)	4 (R93)	4 (R121)	4 (R94)	4 (R97)
Vi genomför alltid Daily SCRUM	2 (R144)	3 (R102)	3 (R139)	4 (R104)	3 (R101)
Vi genomför alltid Sprint Review	3 (R180)	3 (R127)	2 (R143)	4 (R108)	3 (R111)
Vi genomför alltid Sprint Retrospective	4 (R193)	3 (R118)	2 (R155)	4 (R116)	3 (R124)
Roller					
Vi har alltid en SCRUM Master	4 (R197)	4 (R132)	4 (R180)	4 (R121)	4 (R151)
Vi har alltid en Product Owner	3 (R216)	3 (R151)	4 (R194)	4 (R134)	4 (R160)

P1, P3 och P5 presenterar ett visst bortfall av Daily SCRUM. Grunden till sådant bortfall är bland annat på grund av att teamet ofta blivit oerhört synkroniserat. Vidare menar informanterna att den primära anledningen till eventuellt bortfall av Sprint Review och Sprint Retrospective och är beroende av var i utvecklingen projektet befinner sig. Initialt i projektet finns det inte mycket att reflektera över och eventuella reflektioner med Kund bortfaller eftersom det som framställts är mycket tekniskt och frambringar ingen feedback. P3 understryker även att Sprint Review och Sprint Retrospective bortfaller på grund av att Kunden inte ser behovet eller av ekonomiska skäl. Det förekommer att Kund inte vill betala för en sådan reflektionsprocess vilket betyder att det nedprioriteras.

Även P1, P2, P3 menar att rolltillsättningen påverkas beroende på projektets storlek. I mindre projekt kan exempelvis individer anta flera positioner. P1 och P2 hävdar att det är svårt att tillsätta Product Owner inom konsultbranschen. P2 menar att det förekommer ansvaret fördelas på flera individer. P4 presenterar informanten att Kunden inte alltid kan hantera rollen utan en kravspecialist från projektorganisationen kan krävas. P5 menar att det är svårt att tillsätta en Product Owner som lägger ner tillräcklig tid på projektet.

P3 menar även att små projekt med mycket tydlig kravspecifikation begränsar den nytta som eventen tillhandahåller och menar att de snarare konsumerar värdefull tid. Fyra informanter menar att större projekt medför större budget och förhåller sig därmed även strikt till samtliga event.

4.2 Kartläggning av Sprint Review

4.2.1 *Facilitering och tidsbegräsning*

P1-R380 menar att faciliteringen av Sprint Review kan tilldelas två roller, antingen SCRUM Master eller Product Owner. Det brukar dock vara rollen med kundkontakten, det vill säga Product Owner. P2-R207, P3-R246 och P4-R175 hävdar att SCRUM Master faciliterar Sprint Review genom att agera mötesansvarig. I denna facilitering menar informanterna att inbokning av Sprint Review såväl som lokal ingår. Vidare menar P2-R212 att tillgänglighet till utrustning skall garanteras. P2-R212 och P4-R182 kräver att demonstrationen skall förberedas innan Sprint Review med Kund tar plats. Detta för att säkerställa att samtlig utrustning fungerar såväl som att mötet fortskrider utan övrigt krångel. P2-R214 presenterar att den faciliterande rollen även skall dirigera mötet så att samtliga aktörer kommer till tals, bekräfta att det som utvecklats är korrekt och att dokumentering av Sprint Review sker. P5-R512 presenterar att inte en viss specifik aktör faciliterar mötet men antyder att det är SCRUM Master som prioriterar SCRUM Processen och att denna efterlevs.

P1-R298 och P5-R177 menar att Sprint Review skall förhålla sig till en tidsram, maximalt två timmar skall spenderas på detta event. P2-R220 instämmer och pekar på att Sprint Review skall hållas inom en tvåtimmarssession men påpekar även att sessionen vanligtvis inte underskrider 30 minuter. Slutligen hävdar P4-R200 att det är SCRUM Master som skall avsluta Sprint Review.

4.2.2 *Dokumentation*

P1-BILAGA6 förklarar att dokumentation av den information som framkommer under Sprint Review skall delegeras till en utsedd aktör, vanligtvis projektledaren. I de fall varje enskild utvecklare demonstrerar sina egna funktioner dokumenterar denne feedbacken som ges kring den specifika funktionaliteten. Dokumenteringen brukar ske genom att tillämpa anteckningsblock eller OneNote. Informationen renskrivs slutligen och sparas i Team Foundation Server (TFS). P2-BILAGA7, P3-R480 och P4-R201 påstår att det är rollen som SCRUM Master som tar anteckningar. I övriga fall fann P3-R480 att det är SCRUM Master som delegerar vem som skall dokumentera. P2-BILAGA7 presenterar att samtliga aktörer antecknar utifrån personligt behov varpå de kommenterar på SCRUM Masters anteckningar. P3-R480 och P4-R435 menar att anteckningarna sparas i Product Backlog. P1-BILAGA6, P2-BILAGA7 och P4-R435 beskriver att de dokumenterar och därmed kan följa upp vad som sagts vid olika Sprint Reviews. P3-R506 hävdar dock att spårbarhet inte är en prioritering. P5-R387 fann att det inte förekommer dokumentation utan feedback placeras direkt i Product Backlog av Product Owner eller SCRUM Master.

4.2.3 *Förberedande fasen*

Samtliga informanter har ett förberedande stadie innan Sprint Review som P1-R766 benämner som ett prepp-stadie. P1-R766 hävdar att i detta stadie bearbetas inte koden och ett funktionsstopp införs medan buggar skall hanteras och manuskript produceras. Detta är en nödvändighet för en väl fungerande Sprint Review. Även informant P2-R679 och P3-R751 nämner att de har ett sådant stadie. Resultatet av Sprint Review skulle annars påverkas negativt. Enligt P4-R797 bör dagen innan Sprint Review spenderas på att hantera vad som skall adresseras, vad som fungerar och testning av demonstrationen. P5-R752 hävdar att endast en timme bör spenderas på denna förberedelse.

4.2.4 Inledande fasen

P1-R246 beskriver processen för Sprint Review som att projektledaren eller Product Owner fastställer en agenda för aktuell Sprint Review. Denna agenda skall hantera vad som skall diskuteras och information som bedöms relevant för sessionen. Agendan diskuteras inledningsvis vid Sprint Review varpå en demonstration av det Increment som framtagits presenteras för samtliga närvarande.

P2-R173, P3-R246 och P4-R175 menar att Sprint Review skall inledas med en sammanfattning av de sprintmål som bearbetats, det vill säga den Sprint Backlog som bearbetats, men även om de uppnåtts. P5-R199 menar att Product Owner presenterar denna sammanfattning. P2-R173 presenterar att i de fall då Sprintmål inte avslutats skall även projektorganisationen presentera anledningarna bakom. P3-R246 och P4-R175 hävdar att mötet inleds av SCRUM Master. P3-R246 uppger även att en presentation av hur arbetet har tacklats skall genomföras och ibland har man även en genomgång av Burndown-charten. Vidare menar P3-R246 såväl som P4-R175 att information gällande tillkommet arbete skall presenteras, eftersom detta ofta förekommer, men även eventuella bortfall.

4.2.5 Demonstrationsfasen

P1-R246 förklarar att vid demonstrationen skall samtliga utvecklingsområden som hanterats presenteras. Utvecklare som bidragit till ett Increment skall delta och varje utvecklare brukar presentera respektive ansvarsområde. P2-R188 instämmer att varje individ skall demonstrera sin egen story, dock avgränsar sig informanten med att det skall utföras i den mån varje utvecklare kan och vill. Exempelvis aspekter så som undermålig engelska eller ett sämre flöde i språket innebär att annan utvecklare ur Development Team demonstrerar. I de fall det finns krav på en viss språknivå blir olika aktörer tilldelade de stories som skall demonstreras under Sprint Review.

P2-R174 presenterar även att strukturen över demonstrationen skiljer sig mellan olika Sprint Reviews. I vissa fall genomförs endast demonstrationen verbalt medan ibland publiceras manuskript och eventuella screenshots i en Wiki som kan granskas av de deltagare som inte kunde närvara.

P3-R270 fann att Development Team presenterar lösningen men endast i ett tidigt skede. Därefter bör det vara någon som är så nära slutanvändaren som möjligt, helst slutanvändaren själv annars, exempelvis testare, Product Owner eller annan Super User som varit inblandad. P3-R235 ser Sprint Review som ett event som möjliggör för projektorganisationen att bygga en relation till kundorganisationen och det hjälper att förankra åskådarna. Det ofta är optimalt om Product Owner kan genomföra demonstrationen men det är sällan innehavaren av rollen är tillräckligt delaktig och engagerad i projektet.

P1-R268 menar att demonstrationen av Increment helst skall genomföras på en testmiljö vilket tillåter de närvarande aktörerna, primärt Kund, att testa. Vidare hävdar P3-R256 att lösningen ofta presenteras i en testmiljö men det förekommer även i de första Sprintarna att man använder exempelvis Visual Studio eftersom en miljö inte blivit etablerad. Optimalt är dock en produktionsmiljö eftersom det innebär att Incrementet kan levereras. Lösningen alltid skall presenteras oavsett skick. P1-R268 menar att när detta test genomförts av Kund skall detta Increment vara klart, det vill säga uppnå deras Definition of Done. P5-R186 menar att det är fördelaktigt om kund kan medverka men presenterar att kundtester inte prioriteras i Sprint Review utan det skall genomföras i ett separat möte.

P1-R259 menar att en Sprint Review skall medföra med en diskussion mellan projekt- och kundorganisation gällande krav. Dessa krav skall prioriteras i Product Backlog vilket kan göra dem aktuella inför kommande Sprintplanering. Detta framhäver informanten som viktigt i processen av att säkerställa att samtliga intressenter är överens gällande vad som skall bearbetas i kommande Sprint såväl

som ett sätt för projektet att tillgodose sig ytterligare feedback. Vanligtvis fortskrider P2-R178 med att utveckla Sprint Review till ett Sprint Retrospective som inkluderar Kunden innan det ordinarie, interna, Sprint Retrospective påbörjas.

4.2.6 Kundinteraktion samt övriga intressenter

P1 beskriver genomgående i intervjun samtliga scenarion med en deltagande Kund medan P5-R200 menar att man inte kan förvänta sig att kunden kan delta vid varje möte. Vidare poängterar P1-R312 att Kundens kunskap gällande exempelvis teknik inte alltid är tillräcklig. Detta medför att exempelvis en utvecklare eller annars teknisk kunnig individ måste delta för att tillhandahålla projektorganisationen feedback gällande hur ett Increment skall införas i deras miljö. P1-R290 poängterar att det främjar genomförandet av Sprint Review om samtliga individer med åsikter och mandat att bestämma deltar i den diskussion som skall föras i Sprint Review.

P2-R194 och P5-R205 beskriver Sprint Review som ett väldigt öppet möte. P2-R194 talar om det i termer om ett *Öppet Forum*. SCRUM Master är den roll som bjuder in till Sprint Review men menar samtidigt att de som bjuds in i första hand kan vidarebefordra inbjudan i den mån de anser lämplig. P4-R226 menar att det är Product Owner som styr vem som skall komma men SCRUM Master kan rekommendera aktörer som bör delta. P4-R230 hävdar att det är SCRUM Master som bjuder in aktörer till mötet. P3-R305 understryker även att SCRUM Master säkerställer att rätt individer blir inbjudna till Sprint Review. P2-R524 menar att den enda begränsningen för antalet deltagare är den begränsning lokalen medför. Exempel på deltagare utöver SCRUM Master, Product Owner samt Development Team menar P2-R194 kan vara R & D-chefer, högre management, Business Owner och säljansvarig. Samtidigt presenterar informanten att samtliga externa aktörer från båda organisationer får delta i Sprint Review. Andra exempel som är frekvent förekommande är arkitekter eftersom utvecklingen ofta kräver integration mot ett eller flera kundsystem. P5-R208 utmärker sig och presenterar endast projektgrupper från den egna verksamheten som övriga intressenter.

P4-R193 definierar även att det existerar en referensgrupp, utöver Product Owner och beställaren, som ger input på funktionalitet. P3-R289 presenterar att det är viktigt att det blir en ceremoni att samtliga aktörer deltar. Det är viktigt att dessa aktörer har insikt i hela utvecklingsprocessen eftersom detta möjliggör för kontinuerlig förankring i verksamheten i kontrast till en big bang-implementering. Framförallt skall intressenterna sprida informationen i verksamheten men även ge tidig input till Product Owner.

4.2.7 Behovet av ytterligare feedback samt målet med Sprint Review

P1-R336 hävdar att ytterligare feedback och reflektion från Kund kan krävas. Då bör Kund kontaktas över telefon för att bekräfta att det arbete som utförts är korrekt och utvecklingen kan fortskrida. P1-R331 ser detta som ett sätt att minimera att eventuell waste-tid förekommer vilket kan påverka andra delar av ett Increment och det arbete som skall utföras. Informantens synvinkel på detta är att kontinuerlig återkoppling inte skall underskattas. Det är även detta P1-R330 hävdar är målet med Sprint Review. P4-R786 presenterar även att denne tror att det kan finnas behov flera små kontinuerliga Reviews utöver Sprint Review. P2-R640 fann sådana extramöten som komplement under Sprinten men antyder att de fyller samma syfte som Sprint Review.

P2-R249 fann att målet med Sprint Review skall vara att man uppnått de sprintmål som etablerats för Sprinten. Sprint Review säkerställer även, enligt P2-R249 och P4-R241, att det som utvecklas är klart eftersom aktörerna vill granska och se produkten köras. Det skall garantera att man inte skriver under att utvecklingen är klar när den eventuellt fortfarande har brister. P3-R346 menar även att resultatet

skall vara buggfritt, funktionerna är någorlunda färdiga och att lösningen går att köra. Det är optimalt om det Increment som presenteras är så pass färdigställd att den kan skickas till produktion, dock är detta relativt ovanligt samtidigt som väldigt få verksamheter kan ta emot en release varje tredje eller fjärde vecka. P4-R241 pekar på att huvudsyftet med Sprint Review är att påvisa framfarten i projektet och att tidig, och framförallt löpande, input tillhandahåller stora fördelar i kontrast till enbart feedback vid slutskedet. Sprint Review ger även en tydlig indikation gällande hur väl projektorganisationen genomfört sitt arbete.

P5-R575 presenterar att SCRUM Master brukar genomföra rena kunddemonstrationer under Sprintar, helst hos kund. Informanten beskriver skillnader så som att detta möte inte måste förhålla sig till samma tidsbegränsning som Sprint Review samt Development Team slipper spendera sin tid åt sådan kundinteraktion.

4.2.8 Framgångsfaktorer och problem

En väl genomförd Sprint Review, presenterar P2-R265, kräver stort engagemang i utvecklingen. Engagemanget måste komma från samtliga aktörer som måste se sig själva som en enhet, man levererar som ett team. P3-R534 poängterar den funktion Product Owner fyller och menar att dennes engagemang är centralt. P4-R262 framhäver även att en Sprint Review är beroende av att SCRUM Master organiserat mötet väl för ett snabbt genomförande av ett väl strukturerat möte.

När Sprint Review bedrivs remote krävs ytterligare faktorer utöver ett stort engagemang. Primärt måste teknologin fungera vilket sätter krav på utrustningen. P3-R379 menar att man uppnår ett lyckat resultat om rätt personer deltar i Sprint Review. Det är mer prioriterat att personer från verksamheten anländer än att samtliga utvecklare befinner sig på plats. P3-R405 menar att om endast IT-människor väljer att delta i Sprint Review försvinner syftet, Kunden är den aktör som måste ge feedback. P4-R260 nämner även deltagande och att samtliga berörda aktörer som presenterat att de skall delta bör infinna sig. Inga extramöten bokas vid dålig närvaro, det är Kundens ansvar att infinna sig.

P2-R174 benämner de krav som de arbetat efter som stories. P3-R364 framhäver att man måste kunna mappa värdet med varje enskild user story mot ett affärsvärde. P1-R252 menar att trots att det bryter mot det agila genomförandet placeras en fast budget över projektet. Detta är viktigt att beakta eftersom de diskussioner som förekommer under Sprint Review ofta medför merbeställningar, bughantering och förändringsarbete. P3-R577 och P1-R354 hävdar att det förekommit att Kund presenterar ett flertal nya orimliga idéer utan att ta hänsyn till den budget som etablerats. Det är SCRUM Masters ansvar att hantera sådana idéer.

Enligt P1-R776 kan det förekomma problem vid de tillfällen deltagarna inte respekterar de former under vilka Sprint Review skall genomföras, exempelvis feedback innan en viss del av ett Increment demonstrerats. P3-R295 förklarar att det är viktigt att idéer och feedback presenteras efter demonstrationen så Sprint Review inte spenderas i en diskussion istället för en demonstration.

P2-R272 och P5-R270 fokuserar primärt på problem som har ursprung från teknologi medan P2 även nämner förberedelse. Internationell kommunikation tenderar att försvåra online kommunikationen. Mottagaren kan även vara en källa som skapar problem, framförallt om denne är dåligt förberedd inför en Sprint Review. Förberedelse är även en nyckelaspekt internt i projektorganisationen, P2-R278 exemplifierar att en Product Owner som endast befinner sig på Sprint Review på grund en inbjudan men inte förbereder sig är en undermålig Product Owner och påverkar Sprint Review negativt.

Informanterna presenterar även att beroendet av specifika roller bör undvikas genom tillskrivande av arbetsåtaganden till andra aktörer. Detta beroende är i kontexten av SCRUM Master, Product Owner samt Development Team vilket beskrivs nedan.

4.2.9 Deltagandegraden

Tabell 4.2, Rollernas deltagande

Informant Påstående	P1	P2	P3	P4	P5
SCRUM Master deltar alltid i Sprint Review	4 (R394)	3/4 (R290)	4 (R417)	4 (R296)	4 (R293)
Development Team deltar alltid i Sprint Review	4 (R409)	3 (R326)	4 (R421)	4 (R306)	4 (R301)
Product Owner deltar alltid i Sprint Review	3 (R421)	3 (R330)	4 (R433)	4 (R337)	4 (R305)
Kund deltar alltid i Sprint Review	4 (R438)	3 (R341)	3 (R439)	4 (R343)	2 (R346)
Övriga intressenter deltar alltid i Sprint Review	2 (R453)	3 (R349)	2 (R470)	2 (R371)	2 (R373)

P1 och P3 menar att SCRUM Master alltid deltar i Sprint Review, dock poängterar P1 och P2 att rollen inte måste innehåsas av samma individ under projektets gång. P2 gör en liknande bedömning men kan inte tillhandahålla ett definitivt omdöme. För att minska beroendet av en officiellt utsedd SCRUM Master menar P1, P2 och P4 att ansvaret delegeras till annan aktör vid exempelvis sjukdom.

Vidare hävdar P1 att Product Owner inte alltid dyker upp av olika anledningar. Samtidigt deltar alltid Kund vid detta event i egenskap av beställare. P5 presenterar att säljmöten och liknande ofta kommer emellan. P2 tillhandahåller, även för denna aktör en liknande beskrivning som vid SCRUM Master. Undantag förekommer men även ansvarsområdet för Product Owner kan delegeras till övrig aktör, exempelvis en R & D-chef eller arkitekt. P3 och P4 presenterar att informanten likställer Product Owner med Kund. P3 fann dock att Product Owner deltar i högre grad. Anledningen är, enligt informanten, att Kund tillgodoser Product Owner med mandat att ta samtliga beslut:

”Nej, precis. De har gett honom det mandatet. Men det är alltid farligt att ha filter mellan verkligheten.” (P3, s. 111, rad 457).

Informanterna tilldelade de övriga intressenterna lägst deltagandegrad. P2 fann att intressenter inte alltid har den tid som krävs mot slutet samtidigt som de inte finner intresse i de inledande tekniska demonstrationerna. P3 presenterar att det finns en önskan att de alltid skulle delta men så är inte fallet.

4.3 Prioritering

Tabell 4.3, Rollernas prioritering

Informant Påstående	P1	P2	P3	P4	P5
SCRUM Master prioriterar alltid Sprint Review	4 (R518)	4 (R446)	4 (R547)	4 (R499)	4 (R508)
Development Team prioriterar alltid Sprint Review	4 (R526)	>3 (R448)	3 (R551)	4 (R511)	3 (R518)
Product Owner prioriterar alltid Sprint Review	4 (R539)	3 (R458)	4 (R555)	4 (R519)	3 (R535)
Kund prioriterar alltid Sprint Review	2/3 (R543)	3 (BILAGA7)	2 (R559)	3 (R545)	2 (R596)
Övriga intressenter prioriterar alltid Sprint Review	2 (R548)	2 (R463)	2 (R563)	2 (R528)	1 (R611)

4.3.1 SCRUM Master

Enligt P1 prioriterar SCRUM Master alltid genomförandet av Sprint Review och menar att i annat fall har aktören tappat förståndet. Samtliga informanter instämmer och menar att SCRUM Master alltid prioriterar eventet.

4.3.2 Development Team

Precis som den respons informanterna tillhandahöll vid gällande Development Teams deltagande finns det skillnader gällande teamets prioriteringar. P1 förklarar att Development Team alltid skickar åtminstone en representant som tar till sig den feedback som framkommer. P3 beskriver att Development Team inte alltid prioriterar Sprint Review och P2 menar att det finns en viss variation när han menar att Development Team oftast prioriterar eventet. P4 hävdar att Development Team prioriterar Sprint Review väldigt högt medan P2 och P5 påpekar att ibland skulle Development Team gärna fortsätta arbeta utan denna möjlighet till kundinteraktion. P2 understryker dock att de i så fall inte förstått vad SCRUM går ut på.

4.3.3 Product Owner

P1 och P4 hävdar att Product Owner alltid prioriterar Sprint Review medan P2 uttrycker en viss besvikelse över att de inte har tid eller att de endast vill se slutresultatet. Även här talar P2 om att aktören i de fall inte förstått vad SCRUM innebär. P3 och P4 har, som nämnts ovan, svårt att utgöra en skillnad på Kund och Product Owner men presenterar en tydlig skillnad i deltagandegraden.

4.3.4 Kund samt övriga intressenter

P3 menar att Kunden prioriterar Sprint Review lägre eftersom deras kunskap eventuellt brister och de ser mötet som ett IT-möte de inte måste befinna sig på. Vidare menar P3 att Kund ibland även känner sig för viktig för att bedöma arbete som inte är färdigställt. De förstår inte att det Increment som presenteras är färdigt

Informanterna tillhandahåller Kund och övriga intressenter har lägst prioriteringsgrad. P3 presenterar att informanten gärna hade sett att övriga intressenter deltar i högre grad. P2 menar att övriga intressenter inte har samma reflektionsbehov och tenderar att få en ökad motivation i slutet när specifika delar skall hanteras så som integration och grafik. P4 beskriver att prioriteringsgraden sjunker i projekt med frekvent återkommande kunder eftersom Kund ger projektorganisationen större förtroende och

tillit. P5 fann att Kund inte deltar i Sprint Review eftersom de, som nämnts tidigare, etablerat ett eget event som hanteras av SCRUM Master.

4.3.5 Prioriteringsskillnader

P3 menar att denne har upplevt prioriteringsskillnader mellan projekt- och kundorganisationen medan P4 uppger att det inte existerat någon prioriteringsskillnad i de projekt informanten deltagit i. P1 förklarar att om Kunden förstår SCRUM skiljer sig inte prioriteringsgraden mellan organisationerna. P2 menar att det handlar om att ta till sig konceptet. Projektorganisationen förstår Sprint Reviews värde i större utsträckning i kontrast till omogna kunder. Samtliga informanter uttrycker att det är väsentlig skillnad att jobba mot mogna, i kontrast till omogna, kunder.

P1 understryker dock att projektorganisationen alltid prioriterar Sprint Review högre eftersom Kund aldrig initierar någon kontakt utan förutsätter att projektorganisationen hanterat detta. De har dock inte upplevt problem som kan kopplas till prioriteringsskillnad men presenterar samtidigt att de har upplevt problem vid bokningar men att man måste ha överseende på grund av det stora antalet Sprintar. P3 menar att prioriteringsskillnaderna kan kopplas till att förändringsförslag inkommer försent i projekten. Kundens undermåliga förståelse för projektets komplexitet och kostnadsparametrar kan även leda till besvikelse och avtalsdiskussioner. Även P1 fann att det förekommer att Kund endast sitter av mötet. Deras aktivitet ökar eventuellt vid nästa Sprint Review vilket även leder till ytterligare förändringsförslag. P2 påpekar även att resultatet kan bli missförstånd och besvikelse när Kund inser att projektorganisationen inte kunde läsa deras tankar utan genomförde arbetet enligt kravspecifikationen.

P3 framhäver att eftersom SCRUM är indrivet från ett IT-perspektiv så är det svårare att få beställarsidans engagemang att motsvara engagemanget inom IT. P2 menar att man måste förklara för Kund hur arbetet skall bedrivas och genomföra acceptanstester. Även P4 fann att man måste tillhandahålla omogna kunder någon form av utbildning innan projekt sign-off eftersom avtalet skall presentera arbetsprocessen. P4 poängterar dock att det inte endast är Kundförståelsen som måste säkerställas. Kund måste känna en tillit för processen genom att förklara fördelarna. Annars blir resultatet att de sätter in bromsmekanismer och försök att återgå till en mer bekant rigid process.

4.4 Motivering av genomförande

P1-R453 motiverar genomförandet av Sprint Review eftersom det kan återkopplas mot den stora anledningen att tillämpa agila projektledningsmetoder överhuvudtaget, ständig feedback från kundsidan. P5-R476 fann även att Kund blir nöjdare eftersom de känner större delaktighet i projektet. P4-R440 menar även, förutom uppvisning av vad som utförts, att man skall återkoppla mot budget och deadlines. P1-R464 beskriver att Sprint Review skapar störst produktvärde för Kund samtidigt som eventet driver projektet framåt, eliminerar överraskningar som ett resultat av att man arbetar tillsammans och framförallt minimerar waste. P2-R428 syftar till att eventet säkerställer att arbetet som utförts är korrekt och kan fortskrida.

P1-R491 framhäver att utvecklingarna ofta är mest motiverade vid eventet eftersom de vill ha feedback på det arbete de utfört. Sprint Review tillhandahåller samtidigt Kund en möjlighet att säkerställa hur projektet fortskrider på rätt sätt. P1-R504 hävdar att Sprint Review är väldigt centralt för ett lyckat projekt och säkerställandet av hög customer satisfaction men att det inte är direkt avgörande. Även P2-R428 och P3-R534 framhäver att Sprint Review är väldigt centralt och menar att det är en styrka att demonstrera, avstämma och reflektera över iterationen. P4-R465 hävdar att Sprint Review är en av huvudbitarna, utan eventet vore det inte SCRUM. P2-R458 menar även att Sprint Review tvingar

ständig produktion inom utvecklingen. Utvecklarna i Development Team måste sammanfoga respektive aktörs arbete vilket därmed säkerställer att lösningen fungerar som en enhet och inte endast som fragmenterade dellösningar. P2-R440 väljer även att dra en parallell vid tidigare genomförande av Vattenfallsbaserade projekt. Genom att leverera ständiga Increment slipper utvecklingen hantera alla problem i slutet.

P2-R400 fann att de olika aktörernas motivering av Sprint Review skiljer sig. Exempelvis vill en säljansvarig bekräfta att en faktura kan skickas medan en arkitekt vill säkerställa att de tekniska bitarna fungerar. Samtliga aktörer har dock ett intresse av att inspektera hur långt produkten utvecklats och hur väl utvecklingen överensstämmer med Kundens efterfrågan. P2-R404 poängterar att en demo säger mer än en kravspecifikation och Kund får en bättre insikt i vad de faktiskt har beställt. Även P3-R516 och P4-R471 fann att det finns olika motivation bland olika aktörer. Utvecklingsteamet vill få en bekräftelse att det arbete som utförts är korrekt medan Kund vill säkerställa att deras förväntningar besvaras. P4-R473 presenterar att varje aktörs motivation skiljer sig eftersom den är anknuten till det område de bidragit till. P5-R205 nämner primärt fördelar med en intern Sprint Review där andra projektgrupper kan granska och dra nytta av varandras arbete, utbyta kunskap och tillgodoses en objektiv granskning av aktörer utanför det egna SCRUM Teamet. P5-R117 nämner slutligen fördelen med Sprint Review genom att moralen ökar inom SCRUM Teamet.

4.5 Kunskap

P1-R604 menar att Kund skall förmedla domänkunskap eftersom de är experter inom sitt område. P5-R688 fann att Kund primärt skall bidra med användarkunskap. P1-R605 och P2-R512 presenterar att Kund skall förmedla sina förväntningar på projektet och feedback på det som utvecklats. Informanterna hävdar att beställaren har ett ansvar att hantera marknaden och ha en omvärldssyn. P4-681 uttrycker att det endast är Product Owners ansvar men att vid Sprint Review presenteras inget strukturerat material av vilka parametrar som tas i hänsyn. P4-R682 beskriver dock att konkurrenterna är en del av denna analys. P1-R646 presenterar att denne inte vet hur en sådan analys genomförs men att Kund bör presentera en marknadsanalys. Informanten exemplifierar dock att vid utveckling av en webbshop bör man se till omvärlden gällande vad som fungerar utöver de tekniska funktionerna. P5-R699 hävdar att denne har ingen kunskap om hur marknadsanalysen genomförs utan påpekar att det är Product Owners ansvar, men P5-R689 nämner tidigare att specifika lagkrav kan behöva uppfyllas.

P1-R664 och P2-R538 presenterar att den egna verksamheten kan stödja arbetet med omvärldsanalysen. Samtidigt beskriver P2-R542 att man, primärt i webbapplikationer, kan samla statistik gällande vilka delar av applikationen som tillämpas. Kund kan även försöka hålla en produkt för sig själv men allt eftersom fler konkurrenter uppkommer kan produkten släppas i ett marknadsföringssyfte. P3-R662 hävdar att i större projekt understödjer seniora aktörer med omvärldsanalyser och därmed utformningen av Product Backlog. Exempel på sådan omvärldsanalys kan vara god insikt i kommande moduler som eventuellt släpps gratis och därmed inte kommer behöva utvecklas i projektet. P4-R689 nämner att projektorganisationen inte bedriver några strukturerade marknadsundersökningar men har god insikt i media och därmed trender som kan komma att påverka utvecklingen.

P5-R678 hävdar att Development Team bidrar med teknisk kunskap. P1-R606 beskriver även att projektorganisationen skall tillhandahålla kunskap gällande mjukvaruutveckling såväl som hur SCRUM skall bedrivas. P1-R634 nämner även Human-Computer Interaction som ett område av kunskap som skall förmedlas, det vill säga hur gränssnittet bör designas. P2-R198 presenterar den faciliterande funktion SCRUM Master tillhandahåller medan Development Team presenterar en tydlig bild av hur

utvecklingen bedrivits. P2-R516 hävdar att det är Product Owner som skall sammanfatta all den kunskap som förmedlas under Sprint Review.

Samtliga informanter uppfattar Sprint Review som ett lätt event att genomföra. Samtidigt menar P1-R669 att mycket hänger på hur väl förberedda aktörerna är. Det är även svårt att facilitera mötet och det är lätt att diskussionen hamnar off topic eller att något blir fel. P2-R376 drar paralleller att det tidigare, innan det agila genomförandet, var mycket svårt eftersom projektet hade producerat stora mängder funktionalitet som inte hunnit genomgå test et cetera. Numera demonstrerar man endast några veckors arbete. Genomförandet är anknutet till hur inarbetade aktörerna är. P4-R716 uppfattar Sprint Review som lätt i allmänhet och har aldrig upplevt problematik att facilitera Sprint Review. P3-R694 menar dock att eventet kan vara svårt de första gångerna på grund av omfattande teknikfokus eftersom man endast kan demonstrera ett databasschema. Vidare skall även mycket fungera gällande testdata, integrationer, bokningar och utrustning.

4.6 Kommunikation

Enligt P1-R702 sköts kommunikationen under Sprint Review nästan alltid ansikte mot ansikte. Det förekommer även att man genomför eventet med en delad skärm och ljud via telefon i de fall de nödvändiga aktörerna inte kan infinna sig på samma plats. P3-R720 och P4-R729 förklarar att blandad kommunikation är vanligt förekommande. Det vill säga att några aktörer sitter på samma plats medan andra deltagar med hjälp av ovannämnd digital kommunikation. P4-R733 säger att en viktig del vid digital, eller elektronisk, kommunikation är att det är viktigt att låta alla komma till tals. Detta är svårt eftersom aktörerna inte kan se varandra och interagera som vid ett möte ansikte mot ansikte. P2-R660 beskriver att olika branscher kan påverka kommunikationstypen som bör appliceras. Exempelvis finns det påtaglig skillnad i de termer som tillämpas mellan tekniker och grafiker, detta kan innebära att elektronisk kommunikation inte är ett alternativ.

P2-R628 fann att man av kostnadsskäl nästan helt har gått över till att köra Sprint Review via digital kommunikation och att man även här delar skärm. Vidare tycker samtliga informanter att det är att föredra att träffas ansikte mot ansikte. En annan form av relation skapas när Sprint Review genomförs ansikte mot ansikte, men samtidigt duger tillämpningen av LYNC/Skype i kombination med skärmdelning. P4-R752 instämmer och förklarar att ekonomi och budgetfrågor är en central faktor till den ökade elektroniska kommunikationen.

Samtliga informanter har upplevt problem vid elektronisk kommunikation, främst gällande ljudkvalité och bandbredd. P4-R752 framhäver även att elektronisk kommunikation brister i förhållande till kommunikation som bedrivs ansikte mot ansikte i bemärkelsen att det är svårt att hantera skillnader i språk och kultur. P5-R733 beskriver även avsaknad av ögonkontakt och kroppsspråk som en negativ aspekt vid elektronisk kommunikation.

P1-R718, P2-R644 och P4-R786 nämner även att mail är en del av feedbackprocessen under Sprint och därmed utöver Sprint Review. P2-R647 menar att sådan kommunikation kan hantera förändringar som man vill hålla borta från Development Team för att minska eventuell distraktion. P2-R653 beskriver även att instant messaging är ett bärkraftigt alternativ vid de tillfällen en aktör har goda skriftliga kunskaper inom ett visst språk men presterar sämre muntligt.

4.7 Reflektion

Inledningsvis förekommer reflektionsarbete inför Sprint Review vilket presenterats i 4.2.3 Förberedande fasen. Vidare hävdar P1-R776 att det även förekommer reflektion under Sprint Review. Informanten syftar dock på att sådana reflektioner sällan hanteras inför Kund. Samtidigt förekommer det undantag och informanten beskriver att kunder snabbt kan höja tonen mot varandra vid de tillfällen då aktörer bryter ritualen. Det förekommer även att projektorganisationen pekar Kund tillrätta under Sprint Review om dagordningen inte respekteras. Utanför mötet presenterar informanten att de interna aktörerna i projektorganisationen kan vara mycket skarpa mot varandra vid de tillfällen aktörerna inte förhåller sig till reglerna. P2-R692 menar att samtliga aktörer reflekterar hur eventet fortskrider under Sprint Review gällande dagordningen, reglerna och hur mötet faciliteras. Informant P3-R768 skiljer sig från de övriga informanterna då de har en liten feedbackövning under Sprint Review, där man tar upp vad som har gjorts bra respektive dåligt. P4-R808 nämner att det kanske hade varit bra med en reflektion direkt efter Sprint Review då all information är färsk i minnet. Vidare nämner P5-R772 att sådan reflektion förekommer och främst berör teknik som exempelvis buggar.

Fyra av informanterna presenterar att tankar och åsikter kring bland annat Sprint Review hanteras i Sprint Retrospective. P5-R809 kan inte fastställa om sådan information hanteras i Sprint Retrospective. De övriga informanterna presenterar även att Sprint Retrospective ligger i nära anslutning till Sprint Review, allt från direkt efter till inom någon dags väntan. P4-R816 presenterar att informationen som hanteras i Sprint Review definitivt är en del av all den information som filtreras under Sprint Retrospective. P2-R712 fortsätter med att Sprint Review är en mycket viktig del av SCRUM processen och informationen bearbetas under Sprint Retrospective, det är dock inte förutsättning för genomförandet av Sprint Retrospective. Ofta är de problem som är direkt anknutna till Sprint Review lösta men konfirmeras och dokumenteras under Sprint Retrospective. P3-R796 anser att Sprint Review assisterar genomförandet av Sprint Retrospective och agerar som ett förarbete som synliggör svagheter i den produkt man producerat.

4.8 Lärande

P2-R718 hävdar att Sprint Review ger upphov till nya sätt att arbeta på. En del av detta menar P2-R724 är att låta saker växa fram och låta folk föreslå saker, målet är alltid att minimera waste. Informant P3-R708 och P4-R822 håller inte med P2. Informanterna hävdar istället att Sprint Review inte alls ger upphov till nya sätt att arbeta på utan att det hanteras istället i Sprint Retrospective. P4-R827 och P5-R803 menar dock att Sprint Review handlar framtagning av ny funktionalitet istället för processer. P1-R820 kopplar framförallt Sprint Review till hantering av framtida problem, exempelvis teknikproblem som inte hanteras effektivt vid en Sprint Review medför införandet av en ny process i ett förebyggande syfte. Det vill säga testning av utrustning måste införas för att motverka att samma resultat uppkommer vid en framtida Sprint Review. P5-R798 menar att lärande är en stor del av Sprint Review och det har förekommit ett antal gånger att större förändringar införts som ett resultat av den feedback som framkommit.

5 Diskussion

I detta kapitel skall den information som framkommit från de fem informanterna samt diskuteras i samband med det teoretiska materialet som presenterats.

5.1 Efterlevnad av SCRUM

Analysen av det empiriska materialet visar en viss spridning av hur informanterna prioriterar event, artefakter och roller. Anledningarna bakom eventuella skillnader i prioriteringar överrenstämde mycket väl mellan informanterna. Tabell 4.1 visar en tydlig skildring av att de event inom SCRUM som utstår nedprioriteringar är reflektionseventet i form av Daily SCRUM, Sprint Review och Sprint Retrospective varav Sprint Review prioriteras lägst. Det förekommer försummande av eventgenomförande på grund av att är teamet närbeläget och under projektets gång blir så pass effektiva att reflektion inte anses krävas i den utsträckning teorin hävdar. Övriga anledningar är bland annat budgetska, tidsaspekter eller eftersom Kund inte inser behovet. Detta innebär att Kund inte tagit till sig Larman (2004) koncept I'll Know It When I See It. Den bristande kundförståelsen i kombination med den kostnadsaspekt eventen medför resulterar i att Kund inte vill betala för reflektionsarbetet.

Rollen som Product Owner uppfattas vara svårtillsatt. P1 presenterar att ibland kan SCRUM Master tvingas inneha båda roller. P2 menar att det svårt att tillsätta individer som är villiga att ta det ansvar som åligger Product Owner. Detta medför att ansvaret fördelas på ett flertal individer. Även P4 har tvingats arbeta sig runt eventuell problematik rollen medför genom att tillsätta en kravspecialist som skall understödja Product Owner i den mån som krävs. Samtidigt presenterar Schwaber och Sutherland (2013) att Product Owner *inte* skall fördelas på ett flertal aktörer eftersom SCRUM kräver att Product Owner skall vara ytterst ansvarig. Inte heller presenterar författarna rollen som kravspecialist i SCRUM-projektet.

Projektets storlek upplevs vara en avgörande faktor. Samtliga informanter understryker att de upplever avvikelser från SCRUM i större omfattning inom mindre projekt. Anledningar som framhävs är bland annat att kravspecifikationen är mindre och mer lättbehandlad samt att budgeten är mindre i små projekt. Samtidigt presenteras att stora projekt förhåller sig strikt till SCRUM. Etableringen av ett SCRUM-projekt tycks medföra stora kostnader vilket mindre projekt inte kan hantera. Samtidig skall stora projekt hantera ökad komplexitet men med ökad budget vilket medför att SCRUM-ramverket efterlevs.

De undantag som presenteras stödjer inte teorin. Kniberg och Skarin (2012) presenterar att SCRUM inte är ett komplett ramverk utan är snarare ett verktyg som skall användas. Dock tillhandahåller SCRUM begränsningar och riktlinjer som användaren skall förhålla sig till. Schwaber och Sutherland (2013) tar även ställning till dessa begränsningar och riktlinjer och understryker att om dessa inte efterlevs är resultatet inte SCRUM. Därmed kan informanternas val av att definiera mindre projekt som SCRUM-projekt ifrågasättas.

5.2 Kartläggning av Sprint Review

Teorin som har behandlats förklarar inte i detalj hur detta event skall genomföras, tillhandahåller ingen definition av vilka de övriga intressenterna är, kan vara eller vad deras ansvarsområde är. Teorin definierar endast att mötet skall genomföras och elementen som skall hanteras. Då informationen kring Sprint Review är odetaljerad har de olika informanterna tolkat och anpassat eventet. Initialt presenterar samtliga informanter att de anser att Sprint Review är lättgenomfört. Men efter vidare efterforskning kommer de till en insikt och hävdar att det är mycket som skall stämma gällande tekniken, aktörerna som skall närvara och att det som skall visas måste fungera. P2 menar bland annat att Sprint Review lätt kan bli komplicerat och att erfarenhet väger tungt. P1 understryker att korrekt förberedelse av alla aktörer är grundläggande och framhäver problem som lätt kan påverka projektet negativt. P3 framhäver svårigheterna som uppstår inledningsvis på grund av ett omfattande teknikfokus. P4 påpekar framförallt att denne upplever Sprint Review som lättgenomfört utifrån en faciliterande roll. Informanten öppnar dock för möjligheten att denna uppfattning påverkas av dennes erfarenhet. Detta reflekterar Goldsteins (2013) uttalande gällande att Sprint Review uppfattas som enkelt men definieras som det mest känsliga SCRUM-eventet.

5.2.1 Facilitering och tidsbegränsning

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att SCRUM Master skall facilitera eventet. I kontrast till föregående påstående menar P1 att det oftast är den rollen med kundkontakten, det vill säga Product Owner, som faciliterar mötet. Schwaber och Sutherland (2013) menar att Product Owner skall presentera vad som gjorts under den gångna Sprinten. De övriga informanterna hänvisar till att SCRUM Master faciliterar processen.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att Sprint Review skall vara ett informellt möte med en maxlängd på fyra timmar. Denna aspekt av Sprint Review förhåller sig samtliga informanter till. De presenterar att en typisk Sprint Review brukar konsumera runt två timmar men aldrig under 30 minuter. Strukturen över Sprint Review kan eventuellt ifrågasättas på grund av denna tidsskillnad. Sprintarna som genomförs förhåller till teorins maxlängd, det vill säga tre veckor, men Sprint Review konsumerar endast halva tiden som ramverket avsatt. Huruvida detta är ett informellt möte och inte en statusuppdatering är svårt för oss att avgöra då det beror på flera olika faktorer. Det kan bero på projektmedlemmarnas engagemang, vilka aktörer som deltar eller var i projektet man befinner sig. Initialt beskrivs Sprint Review som en statusuppdatering som sällan bringar någon feedback. Mötet tycks utvecklas till ett informellt möte allt eftersom projektet fortskrider och Kund kan tillhandahålla feedback. Dock beskriver P1 att det förekommer att Kund visar bristande engagemang, och därmed bristande aktivitet, under Sprint Review. Utan feedback transformeras ett möte snarare till en statusuppdatering, oavsett hur långt projektet fortskridit.

5.2.2 Dokumentation

Teorin behandlar inte dokumentering under Sprint Review utöver att det skall resultera i en uppdaterad Product Backlog. Teorin definierar dock inte vem som är ansvarig för sådan dokumentation men Product Owner är ytterst ansvarig för Product Backlog. Detta skiljer sig märkbart från vad informanterna har presenterat. Samtliga informanter presenterar att de dokumenterar informationen som berörs under Sprint Review. P2 hävdar att det är upp till varje individ att föra anteckningar medan resterande informanter presenterar att det är SCRUM Master som sköter dokumenteringen eller delegerar ut ansvar till övrig aktör. Tre av fem informanter framhäver att dokumentationen skall öka spårbarhet och återkoppling. Verktygen för hur dokumentationen skall lagras skiljer sig åt mellan informanterna. P3, P4

och P5 förhåller sig väl till teorin då dokumenteringen sker genom Product Backlog. Samtliga aktörer förutom P5 presenterar att de lagrar informationen elektroniskt och presenterar verktyg som TFS eller Wiki. Genom att tillämpa en Wiki menar P2 tillåter aktörer som inte kunde närvara att tillgodose sig informationen som framkommit. P3 har i kontrast till de övriga informanterna valt att separera omprioriteringen av Product Backlog till ett eget definierat event, Backlog Planning. Detta event beskrivs som ett förberedande event inför Sprint Planning. Denna modifiering stöds inte av litteraturen eftersom Schwaber och Sutherland (2013) menar att förändringar av Product Backlog endast får förekomma i Sprint Review.

5.2.3 Förberedande fasen

Samtliga informanter hävdar att det förekommer någon form av förberedelse inför Sprint Review. Kniberg (2007) menar att ingen energi ska läggas på denna presentation. Informanterna presenterar dock att de kan dedikera en arbetsdag i form av förberedelse, genomföra en uppdelning av presentationen såväl som en framtagning av manuskript inför Sprint Review. Vidare förklarar informanterna att om någon är sjuk eller inte kan närvara under Sprint Review så brukar SCRUM Teamet fördela den personens ansvarsområde i syfte att mötet skall kunna genomföras. Exempelvis om SCRUM Master inte kan närvara utses en tillfällig SCRUM Master eller eventuellt en fördelning av dennes uppgifter. Informanterna motarbetar att det skall existera ett beroende av en viss individ. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar inte att SCRUM Master kan fördela sina ansvarsåtaganden. Däremot kan Product Owner tilldela sina ansvarsområden till Development Team. Dock så kan inte Product Owner avsäga sig sitt ansvar för tilldelade uppgifter. P2 motsäger detta och menar att sådant ansvar vanligtvis tillfaller R & D-chefen eller en arkitekt, det vill säga en aktör med högre befattning.

5.2.4 Inledande fasen

Informanterna presenterar att det finns en agenda gällande vad som skall diskuteras under Sprint Review. Informanterna menar att denna bland annat agenda hanterar Sprintmål, om dessa uppnåtts eller ej samt vilken information som bedöms som central för en aktuella Sprint Review. I enlighet med Schwaber och Sutherland (2013) menar två av informanterna att agendan skall presenteras av Product Owner. Övriga informanter presenterar korrekt information, dock framförs denna av SCRUM Master.

5.2.5 Demonstrationsfasen

Två av informanterna presenterar att varje utvecklare demonstrerar sin story och svarar på frågor under Sprint Review. Enligt Schwaber och Sutherland (2013) skall Development Team i sin helhet presentera vad som utvecklats. Författarna nämner inte att ansvaret skall fördelas eller att man som individ skall demonstrera det arbete som utförts. En av de ovannämnda informanterna nämner dock att varje utvecklare inte nödvändigtvis presenterar sin egen story. Det kan handla om språknivå samt att demonstrationen måste uppnå ett visst flöde. P3 presenterar att det är optimalt om Product Owner genomför demonstrationen men att det sällan är möjligt eftersom rollen inte är tillräckligt engagerad eller delaktig. Empirin presenterar även att Development Team tidigt i projektet presenterar lösningen för att senare i projektet lämna över ansvaret till testare, Product Owner, Super User eller helst någon slutanvändare. Informanten menar att detta motverkar en spridning av aktörerna, och därmed en "vi och dem"-känsla, och snarare främjar en känsla av att samtliga närvarande är delaktiga som en enhet. Detta anknyter väl till Cohns (2006) presentation av att projekt bearbetas antingen med goda resultat som en enhet eller så fallerar arbetet som ett resultat av splittrade aktörer.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar inte i vilken miljö ett Increment skall demonstreras. Två av informanterna menar att de demonstrerar sin Sprint Review på en testmiljö för att möjliggöra att Kund kan testa. P5 prioriterar inte test inom Sprint Review utan har utformat ett eget, separat, event

som ligger utanför ramarna av SCRUM. Demonstrationer i ett tidigt stadie kan även demonstreras direkt ur Visual Studio eftersom en miljö sällan skapats. P3 menar att lösningen alltid skall presenteras oavsett skick. Kniberg (2007) motsäger sig detta och hävdar att demonstrationen enbart skall innehålla kompletta lösningar. Övrigt material bör endast diskuteras.

Empirin visar att informanterna sällan presenterar och diskuterar problem som uppstått under arbetets gång och de lösningar som krävts. Informanterna reserverar sig snarare eftersom de anser att Kund inte behöver tillgodose sig samtlig information, utan snarare endast den information projektorganisationen anser nödvändig. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar dock att detta skall vara en del av Sprint Review. Enligt författarna är det Development Team som har ansvar för att diskutera detta under Sprint Review. Motsägelsefullt presenterar dock empirin, i enlighet med teorin, att man skall arbeta som en enhet vilket Sprint Review möjliggör. Vi ifrågasätter varför undanhållande av information tycks vara naturligt eftersom det eventuellt påverkar önskan av att arbeta som en enhet.

5.2.6 Kundinteraktion samt övriga intressenter

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att det är Product Owner som skall bjuda in intressenter till Sprint Review. I kontrast till detta menar en av informanterna att det är SCRUM Master som hantear inbjudningar. Samtidigt kan de inbjudna aktörerna tillhandahålla vidare inbjudningar till aktörer de anser vara lämplig, eventet beskrivs i somliga fall som ett Öppet Forum. P4 förhåller sig till teorin i någon mån och hävdar att Product Owner styr vem som skall delta i Sprint Review. Samtidigt framhävs SCRUM Masters faciliterande roll i den mån att aktören kan rekommendera aktörer som bör delta. P3 poängterar, likt P4, att SCRUM Master säkerställer att rätt aktörer blir inbjudna. Informanterna menar dock att det slutligen är SCRUM Master som skickar inbjudningar.

En av informanterna presenterar att det är viktigt att alla aktörer deltar i Sprint Review vilket överensstämmer med Schwaber och Sutherlands (2013) presentation av att SCRUM Teamet och övriga intressenter skall vara närvarande. I kontrast till den teoribaserade informationen tillhandahåller informanterna exempel på vanligt förekommande intressenter. Informanterna definierar de övriga intressenterna som exempelvis avdelningschefer, team leaders, R & D chefer, Business Owner, säljansvarig, externa utvecklare, arkitekter, grafiska partners et cetera. P3 menar att det är centralt att dessa intressenter har insikt i utvecklingsprocessen och att de bidrar med tidig feedback. De övriga intressenterna fyller en vital funktion, enligt P3, eftersom de skall sprida information gällande projektet inom Kundverksamheten. Trots detta är det dessa intressenter som inte deltar i samma utsträckning som projektorganisationens roller. P5 lyfter endast fram övriga intressenter från den egna verksamheten men framhäver spridning av kunskap inom organisationen som väsentlig.

5.2.7 Behovet av ytterligare feedback samt Målet med Sprint Review

Enligt Schwaber och Sutherland (2013) utmärks eventet Sprint Review som det enda event där feedback förekommer från utomstående intressenter. Vidare menar författarna att Sprint Review skall genomföras i samband med varje avslutad Sprint. En av informanterna menar att ytterligare feedback och reflektion från Kund kan krävas och menar att det kan vara lämpligt att ringa eller maila Kund för att inte fastna i arbetet. Informanten menar att denne sällan har tid att vänta på feedback mellan Sprint Reviews. Därmed existerar en eventuell brist i den återkoppling som definieras i teorin. Antingen krävs fler Sprint Reviews snarare än endast i samband med en avslutad Sprint. Annars bör eventuellt tre till fyra veckors Sprintar anses vara för långdragna. P5 anser att tiden som spenderas vid Sprint Review konsumerar för mycket utvecklingstid och har därmed endast kundinteraktion vid det egna eventet där Development Team inte medverkar.

5.2.8 Framgångsfaktorer och problem

P3 menar att de stories som skapas måste mappas mot ett affärsvärde. Detta affärsvärde skall även presenteras innan demonstrationen. Kniberg (2007) menar att informationen som skall presenteras i Sprint Review skall vara mer verksamhetsorienterad snarare än teknikorienterad. Genom att ständigt återkoppla varje story mot det specifika affärsvärdet förhåller sig P3 väl till teorin.

Informanterna har även framhåvt värdet av att minska beroendet av specifika aktörer vilket hanteras i 5.2.9 Deltagandegraden.

Engagemang har presenterats vara en viktig faktor av samtliga informanter. Framförallt är inte IT-sidan engagemang det största orosmomentet. Engagemang från verksamhetssidan är ett krav för en lyckad Sprint Review eftersom de måste tillhandahålla feedback. Denna åsikt överensstämmer väl med Schwaber och Sutherlands (2013) presentation av att Sprint Review skall vara ett samarbete mellan SCRUM Teamet och intressenter. Empirin, i enlighet med teorin, understryker även att alla aktörer bör infinna sig, framförallt skall rätt personer delta.

Det teoretiska materialet tar inte hänsyn till ett digitalt genomförande av Sprint Review. Detta framhävs som en mycket kritisk del av eventet. Därmed kompletterar det empiriska materialet med information som exempelvis vikten av att granska den utrustning som tillämpas. Brister utrustningen försvinner även de möjligheter som demonstrationen möjliggör.

Säkerställande av funktionsduglig utrustning anknyter, enligt den empiriska undersökningen, till kravet av en förberedelsefas. En sådan fas fann informanterna vara av största vikt inför genomförandet. Det teoretiska materialet har ingen ingående presentation av hur en sådan förberedelse skall hanteras. Kniberg (2007) presenterar endast att den skall genomföras snabbt och med hög verksamhetsinriktning snarare än att vara teknikorienterad.

5.2.9 Deltagandegraden

De olika aktörernas deltagande grad tycks variera enligt informanterna. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar inte att några undantag skall förekomma, samtliga aktörer skall befinnas sig på Eventet. Informanterna tillhandahöll de övriga intressenterna lägst deltagandegrad men presenterade samtidigt en önskan om högre deltagande. Schwaber och Sutherland (2013) presenterar inte att det förekommer Sprint Reviews som inte berör sådana intressenter. Denna avvikelse motiveras av informanterna genom att det finns stadier i projektet inte berör sådana aktörer. Denna inställning bör därmed ifrågasättas.

I somliga fall upplevs även kund ha en lägre deltagandegrad än SCRUM Teamet. Detta upplever vi vara förbryllande eftersom samtliga teoretiska källor framhäver denna aktör som nyckeln till det agila genomförandet.

5.3 Prioritering

Ingen del av den teori som bearbetats presenterar hur de olika aktörerna skall prioritera Sprint Review utan endast vem som skall delta. Vid närmare granskning av empirin återfinns även en spridning i hur informanterna uppfattar att de aktörerna som skall delta prioriterar Sprint Review. De roller som återfinns i SCRUM Teamet prioriterar Sprint Review högt, men empirin presenterar undantag.

5.3.1 SCRUM Master

Samtliga informanter fann att SCRUM Master alltid prioriterar Sprint Review vilket överensstämmer väl med den organiserande funktion teorin framhäver. SCRUM Master skall säkerställa att SCRUM Event genomförs.

5.3.2 Development Team

P2, P3 och P5 tillhandahåller Development Team lägre prioriteringsgrad eftersom teamet gärna fortsätter att arbeta snarare än att spendera tid på det reflektionsarbete som Sprint Review skall tillhandahålla. Samtidigt presenterar P2 att de i sådana fall inte förstått SCRUM vilket tydligt reflekterar teorins definition av informantens faciliterande roll som SCRUM Master. Empirin presenterar även att Development Team alltid säkerställer att en representant befinner sig på Sprint Review men det förekommer undantag. Det anser vi återspegla att feedbacken prioriteras av Development Team dock prioriteras inte Sprint Review i den mån att Development Team skall närvara i sin helhet.

5.3.3 Product Owner

I empirin uttrycker informanterna ibland en besvikelse över att Product Owner inte spenderar den tid som krävs. Samtidigt hänvisar P3 och P4 att de har svårt att utgöra en distinkt skillnad mellan Product Owner och Kund. P3 menar att Kund ger Product Owner med mandat att fatta beslut. Samtidigt poängterar P3 att filter mot verkligheten kan innebära stora konsekvenser. Blankenship et al. (2011) uttalar att det existerar en tydlig skillnad mellan dessa aktörer. Författaren menar att Product Owner innehar en nyckelroll som avsevärt påverkar projektets utfall. En undermålig Product Owner som inte kan presentera Kundens krav bidrar till ett misslyckat projekt. Goldstein (2013) poängterar trots detta att externa intressenter sällan har den insikt som krävs.

5.3.4 Kund samt övriga intressenter

Kund samt övriga intressenter upplevs ha en konsekvent lägre prioriteringsgrad enligt empirin. Informanterna hänvisar prioriteringsgradens anknytning till kunskap och kundmognad. Omogna kunder är uppenbart svårare att arbeta med i förhållande till mogna kunder på grund av att de inte besitter förståelsen som krävs. Larman (2004) beskriver risken med omogna kunder och menar att bristande kundåtaganden är en primär anledning vid misslyckade projekt. Omogna kunder förstår hur Sprint Review skall genomföras men sällan varför eller det värde som Sprint Review skall medföra. P2 menar att det framkommer en väsentlig skillnad när Kund tar till sig konceptet och förstår värdet. Därmed tycks det finnas ett uppenbart behov av att utbilda kundverksamheter. Samtliga informanter beskriver att projektorganisationen tillhandahåller Kund någon form av utbildning innan projekt sign-off. P2 upplever att kundverksamheter genomgått en ständig mognadsprocess sedan etableringen av det agila genomförandet. Det verkar dock fortfarande finnas brister eftersom samtliga informanter har upplevt, eller upplever, problem.

Ytterligare en anledning till de övriga intressenternas lägre prioriteringsgrad menar empirin är deras skiftande aktivitet och de problem detta medför. Det förekommer att de ovannämnda har en låg aktivitet som sedan ökar inför kommande Sprint Review. Detta resulterar i försenade ändringar vilket även resulterar i ökade kostnader som hade kunnat undvikas. Cohn (2006) definierar att det är feedback från Kund som garanterar att Development Team arbetar med de högst prioriterade funktionerna. P3 presenterar även att prioriteringsskillnaden är på grund av att de externa intressenterna anser att Sprint Review är ett IT-möte och därmed krävs inte deras närvaro.

5.3.5 Prioriteringsskillnader

P3 menar även att det är svårt att få Kund att engagera sig i den mån som motsvarar IT-sidan engagemang. Alter (2006) förklarar att kommunikation mellan IT- och verksamhetsbransch ofta medför problematik.

Överlag menar P3 att projektorganisationen har en högre prioritering eftersom de initierar kontakt och bokar möten vilket Kund inte gör. P1 menar även att projektorganisationen måste ha överseende när Kund prioriterar Sprint Review lågt och boka in möten när de kan. Detta vägs upp av det stora antalet Sprintar som skall genomföras. Detta medför oklarheter gällande om Sprint Review genomförs i slutet av en Sprint vilket Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att eventet skall göra.

5.4 Motivering av genomförande

Snarare än att motivera varför Sprint Review skall genomföras definierar Schwaber och Sutherland (2013), Kniberg (2007) samt Goldstein (2013) endast vilka element som skall hanteras. Endast Blankenship et al. (2011) refererar till den första principen i *the agile manifesto* som framhäver ökad kundnöjdhet genom tidig och kontinuerlig leverans av mjukvara.

Empirin visar dock på fler fördelar med genomförandet. Exempelvis tvingar Sprint Review Development Team att sammanfoga de stories som utvecklas såväl som att det placeras en tydlig deadline för det arbete som genomförs. Den ständiga feedbacken från Kund resulterar i ökad *customer satisfaction* genom att Kund säkerställer att deras förväntningar uppfyllts. P5 presenterar, i enlighet med Kniberg (2007), att Sprint Review även ökar moralen i SCRUM Teamet. Awad (2005) instämmer och påpekar att varje iteration skall bidra med verksamhetsvärde och att endast Kunden kan avgöra om detta värde tillsatts.

Feedback tillåter arbetet att fortskrida, framförallt elimineras eventuella frågetecken och waste minimeras. Trots att samtliga informanter tillhandahållit information gällande att Development Team inte alltid deltar i sin helhet beskriver P1 att utvecklarna i Development Team som de mest motiverade aktörerna på grund av den feedback som tillhandahålles. Informanterna presenterar även att motiveringen till Sprint Review skiljer sig mellan aktörer beroende på deras intresseområde. Samtliga informanter definierar dock Sprint Review som en central del för ett lyckat projekt. Detta överensstämmer väl med Hoda et al. (2011) och Awads (2005) presentation av att Kundens aktiva deltagande är grundläggande för ett agilt genomförande. Även The Standish Group (2013) instämmer och menar att sådana steppingstones driver framgången inom agila projekt.

Teorin nämner att aspekter som tid och budget skall diskuteras under Sprint Review (Schwaber och Sutherland, 2013). Trots detta är det bara en av informanterna som presenterar att man återkopplar mot tid och budget. Vi anser att det borde vara en väsentlig del av Sprint Review, men även för projekt i helhet, att diskutera dessa centrala aspekter som tidigare presenterats har en påverkan vid projektgenomförandet.

5.5 Kunskap

Empirin presenterar att kunskap i form av domänkunskaper, användarkunskap, kundförväntningar, omvärldsanalyser, trender och genomfört arbete skall förmedlas under Sprint Review. Awad (2005) poängterar att Development Team, genom en god insikt i marknaden, producerar en bättre produkt. Den empiriska undersökningen stämmer överens med teorin men det förekommer även skillnader.

Exempelvis poängterar informanterna den domänkunskap som skall förmedlas av de övriga intressenterna vilket inte återfinnes i teorin. Det kan även återfinnas att mängden kunskap som skall förmedlas är fördelaktig. Genom att dela upp utvecklingsarbetet i iterationer poängterar P2 att mängden kunskap som skall förmedlas kraftigt reducerats i förhållande till tidigare, mer Vattenfallsdrivna, projekt. Schwaber och Sutherland (2013) menar att problem som uppkommit under Sprinten och dess lösning skall presenteras under Sprint Review. Informanterna presenterar att problem endast presenteras vid de tillfällen de inte hunnit klart och anser överlag att problem inte bör presenteras för Kund.

Schwaber och Sutherland (2013) presenterar att en granskning av marknaden skall göras och ändringar som har uppkommit sedan föregående Sprint Review skall hanteras. Även Frankelius (2001) nämner att marknaden ändras i allt snabbare takt och förändringar sker ständigt vilket skall motivera genomförandet av marknadsanalyser. Trots att denna del belyses som viktig av ovannämnd litteratur kan inte informanterna beskriva hur en sådan analys genomförs. Detta är i någon bemärkelse förvånande eftersom SCRUM Master, enligt VersionOne (2013), är den aktör som besitter störst kunskap gällande de element som skall ingå i SCRUM-processen. Samtidigt menar Schwaber och Sutherland (2013) att SCRUM Master skall fylla en faciliterande roll. Sådan kunskap bör vara en del av detta ansvar. Ansvaret placeras snarare på Kund men empirin presenterar att projektorganisationens egen verksamhet kan understödja arbete, dock utförs detta arbete av marknads- eller försäljningsavdelningen som saknar direkt anknytning till SCRUM Teamet. Projektorganisationen försöker stödja marknadsanalysen genom att följa trender och ha god insikt i media. Ingen av informanterna kan hänvisa att något strukturerat material gällande marknadsanalysen presenteras under Sprint Review. P2 kan dock tillhandahålla ett exempel men förhåller sig till teknik. Genom att logga hur applikationer, primärt webbaserade, används kan prioritering av funktionalitet påverkas. P5 påpekar att denne inte kan presentera hur marknadsanalysen genomförs men nämner att lagkrav måste hanteras. Detta kan återkopplas mot Figur 2.4 som presenterar att legala faktorer är en del av verksamhetens makromiljö och därmed en viktig variabel av en omvärldsanalys.

Utifrån den teori Smith (2001) presenterat kan kunskapen som framkommer under Sprint Review klassificeras som explicit såväl som tyst kunskap. Sprint Review säkerställer att stora mängder tyst kunskap görs explicit. Eftersom dokumentering inte är lika centralt i SCRUM som till exempel i Vattenfallsmetoden är sällan det arbete som utförts väldokumenterat utöver vad som gjorts i Product- och Sprint Backlog. Den informationen som framkommer under Sprint Review dokumenteras som nämnts ovan. Detta anknyter väl till det Jacobsen och Thorsvik (2009) definierar som externalisering. Det förekommer även kunskapsomvandling i form av kombinerings. Denna omvandling förekommer primärt vid marknadsanalysen eftersom utförandet, enligt informanterna, är beroende av trender, mediaövervakning samt teknisk övervakning över användningen av applikationer. Dessa öppna informationskällor kombineras sedan i syfte att utläsa en ny vy av situationen.

Informanterna berörs även av internalisering som slutligen leder till socialisation. Exempelvis presenteras tydliga instruktioner av Schwaber och Sutherland (2013) gällande ansvarsfördelning och elementen i Sprint Review. Denna explicita kunskap har flertalet av informanterna tagit till sig för att sedan anpassa för sitt eget genomförande (internalisering). Exempelvis bjuder SCRUM Master, snarare än Product Owner, in till Sprint Review et cetera. Detta genomförande tar slutligen externa intressenter till sig genom deras deltagande eftersom de granskar genomförandet och tar till sig denna tysta kunskap.

5.6 Kommunikation

Samtliga informanter presenterade även de kommunikationstyper de tillämpar vid genomförandet av Sprint Review. Det är uppenbart att informanterna efterlever Shirani et al. (1999) och Curry et als. (2002) presentation av att kommunikation skall anpassas efter kontexten. Informanterna understryker att kommunikation som sker ansikte mot ansikte är att föredra men digital kommunikation förekommer och är, till en viss gräns, tillräcklig. Den icke-verbala kommunikationen som Curry et al. (2002) presenterat är anledningen informanterna föredrar att kommunikationen sker ansikte mot ansikte. Samtliga informanter framhäver att icke-verbal kommunikation i form av kroppsspråk och ansiktsuttryck underlättar genomförandet. Empirin beskriver att beroendet av icke-verbal kommunikation ökar på grund av kulturskillnader, språkskillnader vilket placerar ytterligare vikt vid kroppsspråk och ansiktsuttryck för att säkerställa att mottagaren förstått. Oavsett valet av kommunikation har samtliga informanter presenterat att direkt kommunikation är ett krav. Denna typ av kommunikation refererar Kock (2007) till som synkron kommunikation vilket reflekterar att aktörerna bedriver kommunikationen i realtid. Detta krav överensstämmer väl med Kocks (2007) definition av när synkron kommunikation bör tillämpas. Eftersom kommunikationen är av en komplex art och man skall överföra kunskap snarare än information är synkron kommunikation centralt i Sprint Review. Kock (2007) förklarar att det kan ta omfattande resurser vid förberedelse av synkron kommunikation vilket reflekteras av informanternas förberedelsesessioner.

Budget beskrivs av informanterna som en avgörande variabel gällande valet av kommunikationstyp. Empirin beskriver en tydlig trend av att kommunikationen skall bedrivas elektroniskt eftersom kostnaderna, som möten där samtliga aktörer samlas medför, är allt för omfattande. Detta överensstämmer väl med Curry et als. (2002) beskrivningar av att den elektroniska kommunikationen ökar i tillämpning i förhållande till de övriga kommunikationsmetoderna. P2 exemplifierar även att språkkunskaper är centralt vilket kan medföra att elektronisk kommunikation i form av instant messaging kan vara en fördelaktig kommunikationsform. Samtliga informanter har definierat att de tillämpar LYNC eller Skype samt skärmdelning vid den elektroniska kommunikation som genomförs under Sprint Review. P2 beskriver även att trenden har inneburit att informanten specialiserat sig på distansprojekt. P1, P2 samt P4 beskriver att det även förekommer asynkron skriftlig kommunikation i form av mail. P2 beskriver kommunikationen som ett komplement och framhäver nyttan med att ha flera möten i samma syfte som Sprint Review, dock i mindre skala med färre aktörer. Samtliga kommunikationstyper som Curry et al. (2002) presenterat kan därmed återfinnas i olika konstellationer.

5.7 Reflektion

P1 förklarar att en förberedelsefas genomförs inför varje Sprint Review där inga nya funktioner får tillkomma. Vidare förklarar P1 att man förbereder vad som ska presenteras och att förberedelsefasen fyller central roll för eventets resultat. Enligt P4 spenderas en dag åt förberedelser i form av vad som skall adresseras och vad som fungerar. Demonstrationen testas även och körs igenom. Dessa förberedelser och reflektioner kan kopplas till Cano och Lidón (2011) reflection for-action. Det överensstämmer väl med Greenwoods (1998) presentation av att analysera av vad som skall uppnås innan genomförandet.

Informanterna P1, P2 och P5 menar att reflektion förekommer under Sprint Review. Reflektion under en process benämner Cano och Lidón (2011) som reflection in-action. Den tredje reflektionsform som Cano och Lidón (2011) presenterar är reflection on-action. Även denna form av reflektion påvisar em-

pirin är aktuell. Fyra informanter nämner att informationen som kommer upp under Sprint Review även tas upp under Sprint Retrospective.

5.8 Lärande

Samtliga informanter beskriver det lärande som förekommer i Sprint Review. P1 menar att det lärande som skapas i Sprint Review framför allt kan kopplas till att skapa en ny process, ofta i ett förberedande syfte. Informant P2 menar att Sprint Review ger upphov till nya sätt att arbeta på. P3 och P4 menar istället, i kontrast till P2, att Sprint Review inte ger upphov till nya sätt att arbeta på. Informant P4 och P5 kopplar framförallt lärandet till framtagningen av ny funktionalitet och därmed nya sätt att arbeta i systemet. P3, P4 och P5 menar även att framtagningen av nya arbetsprocesser primärt hanteras i Sprint Retrospective. Fyra informanter fastställer dock att den information som framkommer under Sprint Review är en väsentlig del av all den information som hanteras i Sprint Retrospective.

P2 beskriver även att SCRUM Master för dokumentering under Sprint Review. Samtidigt dokumenterar de övriga aktörerna utifrån eget behov. Den huvudsakliga dokumentationen kompletteras sedan av respektive aktör i ett reflektionssyfte. Detta överensstämmer väl med Mezirow (1997) som presenterar att det är centralt att individer genomgår lärandeprocesser utifrån egna uppfattningar. För att bryta den referensram varje aktör skapar krävs reflektionsarbete med utomstående individer för personlig utveckling och etableringen av djup kunskap. En del av Sprint Review skall hantera uppkomna problem och dess lösningar. Argyris (1992) presenterar att problemlösning är en central del i lärandeprocessen. Utifrån informanternas beskrivning ligger de nära det Argyris och Schön (1978) definierar som double-loop learning eftersom de inte enbart förbättrar något existerande. Det leder snarare till framtagning av nya processer eller funktioner, och därmed nya sätt att arbeta i mjukvaruapplikationer.

Det är tydligt att framtagning av nya arbetsprocesser primärt hanteras i Sprint Retrospective men detta utesluter inte att informationen från Sprint Review inte bidrar. Nerur och Balijepally (2007) fastställer att det reflektionsarbete som förekommer i Sprint Review underlättar för double-loop learning.

Den information som framkommit kan återkopplas till Kolbs Cycle of Experiential Learning. Projektorganisationens deltagare genomgår Concrete Experience under genomförandet av Sprinten eftersom de aktivt upplever händelser. Vidare genomgår deltagarna Reflective Observation och Abstract Conceptualisation under Förberedande fasen och Sprint Review eftersom de reflekterar och drar slutsatser på det arbete som genomförts för att sedan conceptualisera sina tankar. Active Experimentation genomförs inte förrän kommande Sprint där resultatet av aktörernas lärande skall appliceras och medföra förändringar. Det ovannämnda berör främst processen vid etablering av djup kunskap och framtagning av ny funktionalitet i den produkt som utvecklas. Utifrån empirin kan vi fastställa att cykeln som hanterar arbetsprocesser inte är identisk eftersom Sprint Retrospective måste inkluderas.

6 Slutsats

Problemformulering som ligger till grund för denna uppsats lyder:

Hur genomförs reflektionsarbetet i Sprint Review och hur prioriterat är detta event av kundorganisationen ur projektorganisationens perspektiv? Försättningsvis ämnar uppsatsen klargöra hur kommunikationen av kunskap bedrivs och hur reflektionsarbetet genomförs för att uppnå lärande.

Uppsatsen har hanterat ett antal huvudområden, se Tabell 2.2, Översikt över litteraturstudie med koppling till intervjufrågor.

Empirin har påvisat att anledningen till eventuella avvikelser från SCRUM är starkt anknutet med projektets storlek. Ramverket SCRUM innebär stora kostnader för projektorganisationen och därmed dess beställare. Små projekt kan sällan hantera sådana kostnader och SCRUM komponenter bortprioriteras. Undersökningen har tydliggjort att de reflektionscentrerade evenen Daily SCRUM, Sprint Review samt Sprint Retrospective bortprioriteras utstår bortprioritering i större bemärkelse än övriga event. Bortprioriteringen av de två sistnämnda evenen kopplas framförallt till den kostnad de medför. Även roller inom SCRUM Teamet har visat sig vara svårhanterat. Informanterna har även poängterat svårigheterna med tillsättning av Product Owner. Lösningarna skiljer sig mellan informanter men få kan förhålla sig till de teoretiska rekommendationerna. Vid genomförandet av stora projekt förhåller sig informanterna väl till SCRUM och dess instruktioner i kontrast till bearbetning av mindre projekt.

Ytterligare aspekter som framhävts ha en tydlig anknytning till kostnader och projektets budget är valen av kommunikation. Samtliga informanter ser större fördelar vid de fall kommunikation kan ske muntligt och samtliga aktörer är samlade. Den primära anledningen till sådana fördelar är den icke-verbala kommunikationen som förekommer. Kommunikationstypen benämner dock samtliga informanter som kostsam. Trenden har därmed förändrats och den elektroniska kommunikationen har blivit den dominerande formen. Oavsett kommunikationstyp skall kommunikation som förekommer under Sprint Review definieras som synkron. Informanterna poängterar dock att asynkron kommunikation förekommer och stödjer processen mellan Sprint Reviews. Empirin överensstämmer väl med teorin. Behovet av synkron kommunikation är ett direkt resultat av att aktörerna skall kommunicera komplex kunskap, snarare än information, under Sprint Review.

Vid närmre analys av den empiri som ansamlats har tyst såväl som explicit kunskap identifierats. Vidare har även samtliga teoretiskt definierade typer av kunskapsomvandling även identifierats i form av socialisation, kombinerings, externalisering samt internalisering. Ytterligare ett kunskapsområde som berörts har centrerat kring omvärldsanalys. Det är uppenbart att omvärldsanalys är en central del i det arbete som bedrivs i Sprint Review, dock har inte informanterna kunskap gällande hur en sådan analys framtas.

Den starka anknytningen mellan kunskap, kommunikation, reflektion och lärande har blivit uppenbar under framställningen av denna uppsats. Samtliga teoretiskt presenterade reflektionstyper, reflection in-action, reflection on-action samt reflection for- (before-) action, har under kartläggningen uppenbarats vara en del av processen. Slutligen har även lärandet en betydande roll i kontexten av Sprint Review. Vi kan konstatera att single-loop learning uppnås. Sett till den teoretiska definitionen av double-loop learning ligger empirin nära denna definition, men vi kan inte med säkerhet hävda att samtliga informanter uppnår ett sådant lärande.

Empirin har presenterat en tydlig spridning av prioritering mellan de aktörer som skall delta under Sprint Review. Den information som informanterna tillhandahållit är likartad. Överlag prioriterar samtliga aktörer som ingår i SCRUM Team Sprint Review högt. Vid analys av empirin kan det tydligt utläsas att Kund samt övriga intressenter inte prioriterar Sprint Review i samma grad ur projektorganisationens perspektiv. Flertalet informanter poängterar det förhållande som kan utläsas mellan prioriteringsgrad och kunskapsnivå. Intressenter, interna såväl som externa, med låg kunskaps nivå förstår sällan det värde Sprint Review tillför projektet. Det finns även en koppling mellan nedprioritering av Sprint Review och Kundens kunskapsnivå. Empirin styrker även detta och presenterar att omogna kunder sällan har kunskap om hur nya idéer påverkar projektets budget såväl som påvisar en tydlig avsaknad gällande IT-projekts komplexitet. Detta har medfört ytterligare ansvar för SCRUM Master gällande kravhantering av orimliga krav. Ytterligare en trend som kan utläsas ur empirin är att det agila genomförandet har blivit allt mer accepterat av Kund. Detta har inneburit en ökad mognadsgrad hos kundsidan vilket bidragit till mer effektivt genomförda projekt och färre komplikationer som ett resultat av lågt engagemang. Det är dock uppenbart att kundsidan fortfarande saknar den mognadsgrad som krävs vilket inneburit införandet av interna utbildningar inför projektgenomförande.

Undersökningen som bedrivits kring Sprint Review har lett till slutsatsen att eventet är av största vikt vid ett agilt genomförande. Kniberg (2007) definierade att Sprint Planning är det mest angelägna eventet för att lyckas. Samtidigt beskriver Schwaber och Sutherland (2013) att Sprint är hjärtat inom SCRUM. Vi hävdar att Sprint Review fyller det mest fundamentala syftet inom SCRUM eftersom återkoppling mot Kund och uppdaterade krav driver de övriga evenen och således projektet i sin helhet.

Således är svaret på vår forskningsfråga:

- Vi anser att den empiriska studien har tillhandahållit god insikt i hur Sprint Review genomförs. Informationen som framkommit gällande hur reflektionsarbetet bedrivs i Sprint Review har till stora delar överensstämmt. Skillnader förekommer dock eftersom varje informant har anpassat SCRUM utefter deras specifika behov. Utefter den information informanterna tillhandahållit har vi kunnat dela in Sprint Review i ett antal faser, däribland den Förberedande fasen, Inledande fasen samt Demonstrationsfasen. Det är uppenbart att majoriteten av informanterna värderar den Förberedande fasen högt. Detaljerna kring den Inledande fasen samt Demonstrationsfasen skiljer sig i viss mån åt mellan aktörerna.
- Kundorganisationen prioriterar Sprint Review påtagligt lägre än projektorganisationen ur projektorganisationens perspektiv.
- Kommunikationen kan bedrivas face-to-face samt genom elektronisk kommunikation där det förstnämnda värderas högst av samtliga informanter. Trots detta dominerar elektronisk kommunikation enligt undersökningen på grund av kostnaderna den föredragna kommunikationstypen medför. Kommunikation måste vara synkron eftersom aktörerna skall kommunicera kunskap och inte endast information. Den feedback som förekommer ger i viss mån upphov till nya arbetssätt men primärt ny funktionalitet.
- Aktörerna reflekterar över den kunskap som framkommer genom samtliga reflektionstyper som presenteras.

- Avslutningsvis är lärande en viktig del av det reflektionsarbete som förekommer i Sprint Review. De lärandeprocesser som beskrivs anknyter väl till den litteratur som presenterats. Utifrån litteraturbeskrivningen hävdar vi att informanterna uppnår single-loop learning, dock kan vi inte med säkerhet fastställa om de uppnår double-loop learning vid genomförandet av Sprint Review.

6.1 Sammanfattning

- Projektets storlek påverkar till vilken grad SCRUM efterlevs. Det kan fastställas att ingen av informanterna arbetar enligt textbook SCRUM utan har anpassat ramverket efter deras behov.
- Kommunikationstyper anpassas efter rådande förhållanden, synkron kommunikation är alltid ett krav vid genomförande av Sprint Review.
- Elektronisk kommunikation dominerar vid genomförande av Sprint Review.
- Explicit och tyst kunskap och samtliga kunskapsomvandlingar är aktuella vid genomförande av Sprint Review.
- *Reflection in-action*, *Reflection on-action* samt *Reflection for- (before-) action* förekommer vid genomförandet av Sprint Review.
- SCRUM Team uppnår *single-loop learning* vid genomförandet av Sprint Review.
- Prioriteringsgraden är starkt anknuten till Kundens mognadsgrad och därmed deras kunskap gällande det agila genomförandet.
- Det finns en uppenbar spridning gällande prioritering. Kund prioriterar Sprint Review lägre än projektorganisationen ur projektorganisationens perspektiv.
- Trots Kundens låga deltagande- och prioriteringsgrad hänvisar informanterna att Kund tillhandahåller Product Owner mandat att fatta de beslut som krävs. Samtidigt påpekar flertalet informanter att Product Owner sällan engagerar sig i projekten i den mån som krävs enligt projektorganisationen. Product Owner fyller därmed inte den funktion projektorganisationen hade önskat.

Bilagor

Bilaga 1, Intervjufrågor

Tabell 0.1, Intervjufrågor

T E M A	INTERVJUFRÅGOR	PRIORITERING
Profil	<p>P1. Vad är din bakgrund? Utbildning, tidigare erfarenheter</p> <p>P2. Kan du nämna någon utbildning eller eventuella certifieringar inom SCRUM/agila metoder du genomgått?</p> <p>P3. Vad har du för erfarenheter inom agil systemutveckling, primärt SCRUM?</p> <p>P4. Hur många projekt har du deltagit i och vilka roller har du innehaft?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>
Efterlevnad av SCRUM	<p>S1. SCRUM-metoden består av ett antal artefakter, roller och event, vidare definierar SCRUM även regler gällande hur dessa variabler skall förhålla sig till varandra. Vi vill presentera ett antal påstående varpå du skall bedöma detta påstående. Skalan som tillämpas är 1-4, där 4 innebär att det presenterade påståendet stämmer alltid. Motivera gärna ditt val av påstående.</p> <p>Artefakter</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vi har alltid en Product Backlog – Vi har alltid en Sprint Backlog – Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment <p>Event</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vi genomför alltid Sprint Planning – Vi genomför alltid en Sprint – Vi genomför alltid Daily SCRUM – Vi genomför alltid Sprint Review – Vi genomför alltid Sprint Retrospective <p>Roller</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vi har alltid en SCRUM-Master – Vi har alltid en Product Owner 	<p><i>Tillhör fråga S1 –</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stämmer inte 2. Stämmer ibland 3. Stämmer oftast 4. Stämmer alltid

<p>Kartläggning av Sprint Review</p>	<p>Ka1. Hur ser processen för Sprint Review?</p> <p>Ka2. Vilka aktörer/roller deltar i detta möte och vad är deras ansvarsområde?</p> <p>Ka3. Teorin definierar att externa intressenter skall bjudas in till detta möte? Kan du specificera vilka dessa aktörer är som tenderar att medverka? Vad skall de tillföra?</p> <p>Ka4. Vad skall resultatet av Sprint Review vara och vad krävs för att nå detta resultat?</p> <p>Ka5. Vad krävs för att arbete med Sprint Review skall anses vara lyckat?</p> <p>Ka6. Har du upplevt problem tidigare? Varför?</p> <p>Ka7. I eventet Sprint Review skall ett flertal aktörer deltaga. Vi vill presentera ett antal påstående varpå du skall bedöma detta påstående. Skalan som tillämpas är 1-4, där 4 innebär att det presenterade påståendet stämmer alltid. Motivera gärna ditt val av påstående.</p> <p style="text-align: center;">Roller</p> <ul style="list-style-type: none"> – SCRUM-Master deltar alltid i Sprint Review – Development Team deltar alltid i Sprint Review – Product Owner deltar alltid i Sprint Review – Kund deltar alltid i Sprint Review – Övriga intressenter deltar alltid i Sprint Review <p>Ka8. Informationen som framkommer, hur dokumenteras denna?</p> <p>Ka9. Delegeras ansvar av dokumentering eller för samtliga informanter anteckningar? Sammanställs denna dokumentation i ett enhetligt dokument?</p> <p>Ka10. Sparas denna dokumentation inför kommande Sprint Review och därmed tillhandahåller underlag och möjlighet till återkoppling?</p>	<p><i>Tillhör fråga Ka7 –</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stämmer inte 2. Stämmer ibland 3. Stämmer oftast 4. Stämmer alltid
<p>Motivering av genomförande</p>	<p>M1. Vilka anledningar finns att genomföra Sprint Review?</p> <p>M2. Vad är de enskilda aktörernas motivation till att deltaga?</p> <p>M3. Hur centralt är Sprint Review för ett lyckat projektgenomförande och <i>customer satisfaction</i>?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>

<p>Prioritering</p>	<p>Pr1. Hur prioriterat Sprint Review av de olika aktörerna? Vi vill presentera ett antal påstående varpå du skall bedöma detta påstående. Skalan som tillämpas är 1-4, där 4 innebär att det presenterade påståendet hög prioriterat. Motivera gärna ditt val av påstående.</p> <p style="text-align: center;">Rollers prioritering</p> <ul style="list-style-type: none"> – SCRUM-Master prioriterar alltid Sprint Review – Development Team prioriterar alltid Sprint Review – Product Owner prioriterar alltid Sprint Review – Kund prioriterar alltid Sprint Review – Övriga intressenter prioriterar alltid Sprint Review <p>Pr2. Upplever du en skillnad i prioritering mellan projektorganisationen och kundorganisationen?</p> <p>Pr3. Har ni upplevt problem gällande prioriteringar och hur påverkades resultatet?</p>	<p><i>Tillhör fråga Pr1 –</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lågt prioriterat 2. Ibland prioriterat 3. Oftast prioriterat 4. Högt prioriterat
<p>Kunskap</p>	<p>Ku1. Vilken kunskap skall förmedlas av de olika aktörerna?</p> <p>Ku2. Hur genomför och presenterar Kund marknadsanalysen?</p> <p>Ku3. Är din uppfattning att Sprint Review är lätt eller komplicerat att genomföra?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>
<p>Kommunikation</p>	<p>Ko1. Hur sker kommunikationen? Ansikte mot ansikte? Elektroniskt?</p> <p>Ko2. Har ni upplevt olika resultat som ni kopplar till kommunikationstypen som tillämpats?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>
<p>Reflektion</p>	<p>R1. Skulle du hävda att ni genomför reflektionsarbete inför en kommande Sprint Review?</p> <p>R2. Reflekterar ni hur ni genomför en Sprint Review under eventet?</p> <p>R3. Reflekterar ni över Sprint Review efter eventet genomförts?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>
<p>Lärande</p>	<p>L1. Skulle du hävda att det lärande som förekommer ibland ger upphov till helt nya arbetsprocesser eller förbättras endast befintliga arbetssätt?</p>	<p><i>Inga prioriteringsfrågor</i></p>

Bilaga 2, Informantprofiler

Tabell 0.2, Informantprofil, P1

T E M A	Informantprofil – P1
Profilinformation	<p>Företag – F1</p> <p>Roll – SCRUM Master.</p> <p>Certifierad SCRUM Master – Certifierad SCRUM Master, kurs på två-tre dagar.</p> <p>Utbildning – Yrkesutbildning på 2 år inom systemutveckling.</p> <p>Erfarenhet inom agil utveckling – Varit SCRUM Master i 1,5 år och varit utvecklare i några fler år. 12 år som utvecklare totalt.</p> <p>Övriga SCRUM-relaterade utbildningar och certifieringar – Enda SCRUM-relaterade utbildningen är SCRUM Master-certifiering, dock har informanten genomgått en psykologkurs i personlighetshantering.</p>

Tabell 0.3, Informantprofil, P2

T E M A	Informantprofil – P2
Profilinformation	<p>Företag – F2</p> <p>Roll – SCRUM Master/Projektledare.</p> <p>Certifierad SCRUM Master – Certifierad SCRUM Master, kurs på två dagar.</p> <p>Utbildning – Civilingenjör i teknisk fysik.</p> <p>Erfarenhet inom agil utveckling – Jobbat i branschen i 20, 21 år varav 17, 18 år som projektledare.</p> <p>Övriga SCRUM-relaterade utbildningar och certifieringar – PMIs agila certifiering och en förberedningskurs inför PMI-kursen</p>

Tabell 0.4, Informantprofil, P3

T E M A	Informantprofil – P3
Profilinformation	<p>Företag – F1</p> <p>Roll – Är idag arkitekt och konsult inom CRM.</p> <p>Certifierad SCRUM Master – Certifierad SCRUM Master</p> <p>Utbildning – Utbildad systemvetare, läste även till någon enstaka programmeringskurs.</p> <p>Erfarenhet inom agil utveckling – Har jobbat med agila projekt, både stora och små.</p> <p>Övriga SCRUM-relaterade utbildningar och certifieringar – Ytterligare utbildning inom agile approaches</p>

Tabell 0.5, Informantprofil, P4

T E M A	Informantprofil – P4
Profilinformation	<p>Företag – F1</p> <p>Roll – Är idag projektledare</p> <p>Certifierad SCRUM Master – Certifierad SCRUM Master, en extern kurs på tre dagar.</p> <p>Utbildning – Utbildad systemvetare</p> <p>Erfarenhet inom agil utveckling – Har i princip haft alla roller som man kan ha i ett projekt, från utvecklare till systemarkitekt, testledare, testare, kravspecialist, configuration change manager, projektledare och supportansvarig.</p> <p>Även erfarenhet av Vattenfallsmetoden och RUP. Tre år som SCRUM Master i ett projekt.</p> <p>Övriga SCRUM-relaterade utbildningar och certifieringar – Saknas</p>

Tabell 0.6, Informantprofil, P5

T E M A	Informantprofil – P5
Profilinformation	<p>Företag – F3</p> <p>Roll – Är idag SCRUM Master</p> <p>Certifierad SCRUM Master – Certifierad SCRUM Master, en utbildning på två dagar</p> <p>Utbildning – Civilingenjör i datateknik, även en master från USA.</p> <p>Erfarenhet inom agil utveckling – Har arbetat med SCRUM sedan 2007. Som SCRUM Master i sju år i olika stora projekt. När informanten inte har varit SCRUM Master så har denne varit med i teamet.</p> <p>Övriga SCRUM-relaterade utbildningar och certifieringar – Saknas.</p>

Bilaga 3, Transkript 1

Intervju genomfördes 2014-04-23

Informant 1: P1
Daniel Andersson: Daniel
Filip Titoff: Filip

Talande Frågor & Svar

1 Filip Men vi kan börja lite snabbt då med din profil då, vad är din bakgrund?
2
3 P1 Ja, jag har jobbat 12 år som utvecklare inom konsultbranschen och produktutvecklings-
4 branschen. Det var för några år sedan det började komma det här med agila metoder och så vi-
5 dare. Och jag började så smått första gången jag mötte det var att vi körde distribuerade teams.
6 Vi hade teams, några i Köpenhamn, några i Ukraina och så försökte vi köra SCRUM på det med
7 sina utmaningar. Och sen har jag varit med i interna team med, kör SCRUM här, jag är certifie-
8 rad SCRUM Master och har kört och varit SCRUM Master i ett och ett halvt år i projekt här. Är
9 även väldigt intresserad av agila metoder, även Kanban och allt möjligt.
10
11 Daniel Vi tänkte också på tidigare utbildning, universitet?
12
13 P1 Ja, jag gick inte universitet jag gick den här Ky, utbildningarna som, jag gick, ska vi se här det
14 var längesedan. Men det var en utbildning på två år som var arbetskoppling.
15
16 Filip Yrkehögskola?
17
18 P1 Ja, något sådant ja. Så man kom snabbt ut.
19
20 Daniel Ja, precis.
21
22 Filip Då med programutveckling eller?
23
24 P1 Ja, precis, systemutveckling.
25
26 Daniel Vi tänkte väl också höra hur många projekt du har deltagit i och vilka roller du har haft.
27
28 P1 Det har varit jättemånga projekt.
29
30 Filip Kanske ingen specifik siffra eller så.
31
32 P1 Nä men jag har varit utvecklare väldigt ofta. Jag har som sagt varit SCRUM Master, jag har varit
33 med och kollat upp krav alltså biträde till kravhanterare. Har även varit med i en roll som kund-
34 kontakt, att sköta, vad man säga, jag är med på demona och har kontakt med kunden.
35
36 Daniel Ja, vi kan väl gå in då på, vi vill egentligen se över lite, vi ville ställa några påståenden där vi vill
37 att du ska rangordna dem från 1 till 4 där 4 är stämmer alltid och 1 är stämmer inte.
38
39 P1 Okej.
40
41 Daniel Vi kan väl börja med artefakter då. Vi har alltid en Product Backlog?

- 42
- 43 P1 Ja, alltid, pratar vi då både nya features, buggar är det alla ändringar som ska in där?
- 44
- 45 Daniel Ja, åtminstone ni har den här artefakten alltid befintlig.
- 46
- 47 P1 Att den alltid är uppdaterad?
- 48
- 49 Daniel Ja, precis. Eller att den alltid finns i alla fall.
- 50
- 51 P1 Ja, backloggen finns ju alltid och i de senaste projekten jag har varit i så använde vi TFS, Micro-
- 52 soft TFS, där vi har Backlog och den som är projektledare eller Product Owner ska vara ansvarig
- 53 för backloggen.
- 54
- 55 Daniel Ja, okej.
- 56
- 57 P1 Så vi kör absolut med backloggen.
- 58
- 59 Daniel Så en 4 då?
- 60
- 61 P1 Ja.
- 62
- 63 Filip Samma med Sprint Backlog då.
- 64
- 65 P1 Ja, precis, den finns också i TFS boarden där man kan dra in den i vilken sprint det är, så blir det
- 66 ju en Backlog för sprinten.
- 67
- 68 Daniel Men den är alltid befintlig?
- 69
- 70 P1 Vad menar du med befintlig?
- 71
- 72 Daniel Alltså den är alltid där? Ni har alltid en Sprint Backlog tillhands?
- 73
- 74 P1 Ja, det finns projekt som är väldigt små där vi inte kör såhär och så finns det projekt som är
- 75 väldigt svåra att förutspå vad som händer för det händer saker hela tiden. Så support-ärenden
- 76 som kommer in väldigt mycket och då är det väldigt svårt att köra SCRUM och då blir det inte
- 77 dom backloggen.
- 78
- 79 Daniel Precis, i mindre projekt då helt enkelt.
- 80
- 81 P1 Ja, så det är inte alltid.
- 82
- 83 Daniel Vi jobbar alltid med att påbygga ett Increment?
- 84
- 85 P1 Ja, det där är ju jättesvårt, vad är ett Increment då? Är det fungerande kod under Sprint Review?
- 86
- 87 Daniel Ja, vi producerar alltid någonting i slutet av en sprint. Vi har alltid någonting att visa.
- 88
- 89 P1 Ja, vi har alltid någonting att visa.
- 90
- 91 Daniel Sen om det är någon form av dokumentation eller om det är någonting ni har gjort eller.
- 92

- 93 P1 Absolut, som mål har vi alltid någonting att visa, sen kanske det händer saker under vägen. Det
94 är kanske inte det vi har satt i Sprint Planeringen som vi visar men vi har alltid något Increment,
95 just för att vi vill ju visa, det är det som är grejen, vi vill ju visa lite för att kunna anpassa oss.
96
- 97 Daniel Precis. Timeboxar ni alltid Increment?
98
- 99 P1 Det vi gör så att vi har ju kapacitet på varje utvecklare, hur mycket man kan jobba, kanske 7
100 timmar per dag och så har vi olika projekt som man kan lägga på olika saker så under sprint pla-
101 neringen men även under sprinten så har vi remaining timmar på varje task mot vår kapacitet
102 men tyvärr så ändras den som konsult och ibland händer det att man måste rusa ut till någon an-
103 nanstans och så vi, ja vi försöker timeboxa det så att den här burndown går, men ibland så känns
104 det som vi bara reglerar den här burndown för oss själva varje dag för att det ska se bra ut.
105
- 106 Daniel Ja, då går vi över på eventen då. Vi genomför alltid sprint planning?
107
- 108 P1 Ja, den kör vi, sprint planeringen, jag vet inte om jag ska kommentera någonting på den?
109
- 110 Daniel Gärna.
111
- 112 P1 Ja, Sprint Planeringen tycker jag är lite sådär för att vissa kör ju att nu kör vi sprint planeringen
113 och så kör dom en hel dag men efter två timmar så är alla totalt slut nästan, så man bara sitter
114 och maler sista tiden. Jag skulle hellre vilja se att sprint planeringen sker, man tar det viktigast
115 egentligen alltså att man har fullt att göra alltså det här Scrumban kallas det för. Jag vet inte om
116 ni har läst Scrumban?
117
- 118 Filip Jo.
119
- 120 P1 Att man bara egentligen inte så ritualstyrt som SCRUM är att man kanske kör sprint planering så
121 alla har att göra sen kör man sprint planering igen efter några dagar. Men här kör vi mest, vi vill
122 sprint planera sprinten sen köra.
123
- 124 Daniel Sen börja då ja?
125
- 126 P1 Ja. Men som sagt vi sprint planerar alltid, vi vill liksom fylla med tasks.
127
- 128 Daniel Vi genomför alltid en Sprint?
129
- 130 P1 Det beror också, genomför, lyckas...
131
- 132 Daniel Ni arbetar alltid i sprintar?
133
- 134 P1 Ja precis det gör vi. Vi har helt släppt det där långa release tänket. Det vet jag ingen som gör
135 längre.
136
- 137 Filip Vi har alltid en Daily SCRUM?
138
- 139 P1 Nä, inte varje dag.
140
- 141 Filip Okej.
142

- 143 P1 Det händer att vi försöker ha en Daily SCRUM. Inom de projekten jag sitter nu så har vi det.
144 Ibland så finns det projekt som man inte är så många och man pratar hela tiden då kanske det
145 inte behövs en Daily SCRUM.
146
- 147 Daniel Då är det de här mindre projekten igen?
148
- 149 P1 Ja, precis. Och i stora projekt, sen finns det stora projekt som jag pratade i början som de som
150 sitter i Ukraina Daily SCRUM kanske inte är så jätte effektivt då heller.
151
- 152 Daniel Nä precis, tidsskillnaden.
153
- 154 P1 Ja, det finns rätt mycket. Sen finns det också om vi tänker SCRUM, hur ritualstyrd ska man vara
155 i den Daily SCRUM? Ska man ha de här tre frågorna; Vad gjorde du igår? eller sådär eller ska
156 man kanske bara titta på sin board och säga varför timmarna inte stämmer? För det tycker jag
157 känns bättre egentligen annars blir det rätt lätt att man bara sitter och snackar en massa, siffrorna
158 ljuger mindre på något sätt, hur många timmar som är kvar och prata ut efter det.
159
- 160 Daniel Ja, vi genomför alltid en Sprint Review?
161
- 162 Filip Eller en demo som du kallade det.
163
- 164 Daniel Precis, i slutet av varje sprint.
165
- 166 P1 Det gör vi inte faktiskt. Vi försöker göra det men det finns också till exempel i starten av ett
167 projekt så kanske man inte har någonting att visa, det kanske inte finns någon riktig mening i att
168 få kommentarer.
169
- 170 Daniel Okej, precis, när man helt enkelt inte kommit tillräckligt långt.
171
- 172 P1 Det skulle vara lite praktiskt.
173
- 174 Daniel Är det mycket i uppstarten då? Kanske mycket planering helt enkelt? Man kanske inte hunnit
175 komma igång?
176
- 177 P1 Ja, det kan va uppstarten eller så är det saker som man måste sätta upp i början som man kanske
178 inte vill visa. För vårt demo är nästan, vi har ju inte startat någon produktutveckling här, vi visar
179 ju ingen är under sprint Review utan sprint Review för oss är att kunden kommer hit och ser vad
180 vi har gjort. Tanken men den är ju att vi ska få en snabb feedback, eller få feedback. Men vi för-
181 söker göra den varannan eller var tredje vecka.
182
- 183 Daniel Okej, vi genomför alltid Sprint Retrospective?
184
- 185 P1 Ja, faktiskt den är ju, även om man inte gillar SCRUM och allt agila så är den som är det stora
186 egentligen. Man anpassas hela tiden man lär sig, man följer upp och adaptive learning eller vad
187 det heter.
188
- 189 Daniel Precis.
190
- 191 Filip Ja, okej.
192
- 193 P1 Den kör vi.
194

195 Filip Ni har alltid en SCRUM Master?
196
197 P1 Ja det där är lite sådär. Ja, vi kallar det alltid SCRUM Master, men är den SCRUM Mastern
198 också Produktägare? Om man är få i ett projekt så får personen sitta på massa olika stolar, men
199 vi kör med SCRUM Master, vi har flera certifierade SCRUM Masters här.
200
201 Daniel Hur lång är den utbildningen?
202
203 P1 Den var inte lång, den var bara två, tre dagar.
204
205 Daniel Ja, okej. Och sen, vi har alltid en Product Owner?
206
207 P1 Nä, tyvärr den är jättesvår den inom just konsultbranschen, att ha någon som äger själva back-
208 loggen.
209
210 Daniel Så den är svår att tillsätta?
211
212 P1 Ja, den kan vara lite svår.
213
214 Daniel Är det för att folk inte vill ta det på sig eller?
215
216 P1 Nä, men det är det att vi har en kund som beställer någonting och så har vi någon, vem ska vara,
217 vi försöker köra produkt, men det blir mer att det blir någon kravägare och kunden på något sätt.
218
219 Daniel Det är de som sköter det tillsammans?
220
221 P1 Ja, precis. Den är svår att svara på. Ofta tycker jag när det fallerar i SCRUM så är det när det
222 inte finns någon Product Owner som inte säger hur de vill ha det. Det är kanske fyra fem stycken
223 som säger någonting.
224
225 Filip Men kan det bero på att man kör, levererar något till internt då eller utvecklar till någon annan
226 externt?
227
228 P1 Vi utvecklar alltid externt.
229
230 Filip Okej.
231
232 P1 Och de kanske inte är inne i SCRUM så mycket heller.
233
234 Daniel Så kunden är inte med på hur det ska.
235
236 P1 Men projekt, säkert där de är jätte inne, där de har en Product Owner som prioriterar och så
237 vidare.
238
239 Daniel Precis, för det är en rätt stor del i Sprint Review ju, eller demot.
240
241 P1 Ja det är det ju.
242
243 Daniel Då undrar vi lite, hur ser processen ut för Sprint Review? När ni startar upp det här mötet var
244 börjar ni någonstans och.
245

- 246 P1 Ja, det brukar vara att den som är projektledare eller Product Owner försöker bara först sätta en
247 agenda, vad ska vi prata om och sen lite information så man kommer igång sen rätt snabbt börjar
248 man att demo vårt Increment, det vi har gjort. Så går vi igenom.
249
- 250 Filip Så är det feedback under tiden eller?
251
- 252 P1 Under hela tiden ja under Sprint Review. Och den här feedbacken då diskuterar man även lite
253 här om det borde vara så eller ifall, eftersom vi inte kan köra helt agilt, vi har ju en budget vi sä-
254 ger att vi ska leverera det här för de här pengarna, vi säger inte såhär; vi får pengarna så kör vi
255 agilt så ser vi var vi hamnar.
256
- 257 Filip Nä, det blir svårt att sälja.
258
- 259 P1 Så där blir det lite diskussion, rent agilt skulle man inte haft den diskussionen man skulle bara
260 okej ni vill ha det istället, lägg in det i nästa sprint, eller näst nästa. Men här kan det också vara
261 diskussion om vad som var med i kravet från början och sånt. Det kommer också merbeställ-
262 ningar då de ser något som man kanske mockade från början hur det skulle se ut så när man ser
263 det så kanske de ändrar sig lite. Och då ska man hantera de ändringarna man ska hantera ja om
264 det är buggar, ändringar eller om det är inne i kravet eller utanför kravet och sånt.
265
- 266 Daniel Brukar det vara så att kunden får testa det ni har gjort också?
267
- 268 P1 Ja, helst vill vi köra Sprint Review på en test miljö så dom egentligen bara kan gå in direkt ef-
269 teråt och testa. Just för att då säger vi att det här Increment är klart. Vi pratar om definition of
270 done, när är våra krav klara.
271
- 272 Daniel Precis.
273
- 274 P1 Den är rätt viktigt för annars kanske man bara sitter och halv utvecklar på sin utvecklingsdator
275 och nu är jag klar med den och, men om definition of done är att det funkar ute på demosite så
276 kan de sen efter att vi är klara med kravet egentligen gå in och testa. Och det vill vi också att de
277 gör. Vi har någon sådan här deployment strategi för det här att de ska kunna flytta koden till en
278 viss site så att de kan testa den.
279
- 280 Filip Okej.
281
- 282 Daniel Vilka aktörer och roller deltar i detta mötet och vad är deras ansvarsområden?
283
- 284 P1 Ja, för det första är det ju utvecklarna som brukar demo sina egna grejer, där är det lite olika men
285 det brukar vara så att varje utvecklare demar det de själva har gjort. Sen har vi då projekt ledare,
286 Product Owner som är med som hör diskussionen som är som en mellanhand mellan kund och
287 utvecklare egentligen. Ja, den är lite luddig den rollen i våra sammanhang. Sen har vi kunden
288 som kan vara beställaren, det kan vara någon från IT-avdelningen, det kan vara någon från
289 marknaden, det kan vara massa olika intressenter som är med och bestämmer. Eller som vill se det
290 här och har åsikter. Oftast är det bäst att alla dom som har åsikter och mandat och som bestäm-
291 mer att som är med på den här Sprint Review, för vi vill ju fånga upp allting. Göra en diskuss-
292 ion. Ibland så är det första gången som de pratar om det också på den faktiskt.
293
- 294 Daniel Så att tillsammans då.
295
- 296 Filip Om man tänker tidslängden på en sån Review, hur lång brukar den vara.
297

- 298 P1 Max två timmar, ibland så gör man så att man precis, att man kör en liten sprint planering precis
299 efter att man. Om man har några krav man ska göra nästa sprint så nu när kunden är här så pratar
300 man om de här kraven, vi repeterar dem och ser att dem är med på det, vad som ska hända. Så att
301 vi får lite feedback på dem innan.
302
- 303 Daniel Så ni passar på då helt enkelt, kund feedbacken är viktig.
304
- 305 P1 Precis. Så en liten lite sprint planering kan man säga, sker efter det.
306
- 307 Daniel Okej. Det är lite så här, vi är lite intresserade av de här externa intressenterna också för teorin
308 definierar det som externa intressenter och vi undrar ju då liksom, du har ju sagt några som bru-
309 kar vara med, vilka är de vanligaste? Vem är de vanligaste intressenterna att delta på de här mö-
310 tena?
311
- 312 P1 Dom som absolut måste vara med det är beställaren, den som beställt funktionerna. Sen ibland
313 så har dem en utvecklare eller en teknisk kunnig som är med, som vill se detta för han kanske
314 inte kan utveckla men han kanske är nätverkstekniker som kan säga hur detta sedan kommer in i
315 vår miljö när vi sedan ska köra en installation.
316
- 317 Daniel En mer tekniks utvärdering?
318
- 319 P1 Ja, precis. Den är med sen ibland så är det faktiskt en grupp människor som bestämmer tillsam-
320 mans och då är de med.
321
- 322 Daniel Vad ska resultatet av Sprint Review vara? Och vad krävs för att nå det här resultatet tycker du?
323
- 324 P1 Just det, resultatet på Sprint Review, jag hade nästan en Sprint Review precis, för det finns en
325 fara med Sprint Review. När man kör SCRUM och man kör treveckors sprintar så ska man visa
326 Increment för kunden var tredje vecka. Men som nu, hade jag viss funktionalitet som jag kände
327 att jag inte ville vänta tills nästa Sprint Review, jag vill ha feedback nu. Och då skulle inte jag
328 vara rädd för att, då kopplade vi upp oss med kunden och hade ett retro så visade jag någonting
329 som inte var stylat, alltså ingen design eller ingenting, jag visade bara grundfunktionerna. Så
330 fick de se det och sa ja på det. Och mitt mål med den, jag vet inte om man kan kalla det retro
331 nästan då, mitt mål med den var bara att få ett okej, är jag på rätt spår? Och då kan jag liksom
332 köra vidare med andra grejer så att jag inte får någon waste-tid på annat.
333
- 334 Daniel Så du kanske känner att det behövs fler Sprint Reviews?
335
- 336 P1 Man ska inte vara rädd för fler Sprint Reviews.
337
- 338 Daniel Nä, precis, för det för det framåt.
339
- 340 P1 Ja, för ofta kan ju inte kunden komma hit hela tiden, men vi kopplar ju upp oss med Team-
341 Viewer och körde men Sprint Demo då kommer alla hit, då träffas vi oftast. Håller jag mig till
342 frågorna eller svamlar jag runt?
343
- 344 Daniel Nä det tycker jag. Har du upplevt problem med Sprint Review tidigare och varför?
345
- 346 P1 Ja, men det har jag gjort, absolut. Sprint Review kan vara att kunden blir helt chockad av vad vi
347 visar, man har helt missförstått varandra i kravhanteringen. Det är inte kul och tro att man har
348 utvecklat något, ja nu sitter den så bara en helt annan bild av vad som skulle göras. Då kan man
349 tänka positivt och säga men om vi inte hade haft sprintar och inte hade vetat detta efter nio må-

- 350 nader istället så hade man haft mer att förlora. Men visst, sådana, då kan det bli rätt dålig stäm-
351 ning, men enligt kravet, det kan bli avtalsdiskussioner, det är inte kul under Sprint Review. Sen
352 kan det vara att folk sitter och inte respekterar Sprint Review-former, att de helt plötsligt säger,
353 vi visar någonting; ”men jag har en idé, gör så istället”. Vi ska visa det vi har gjort, men de bara;
354 ”jaja, men thats it, det har jag redan tänkt på”. Håller på med en massa andra idéer; ”kan vi inte
355 göra så istället?”, och du vet, och så tänker de inte på, vad som är budgeterat och så vidare. Ef-
356 tersom man vill ha feedback så måste man vara rätt noga med det där, hur mycket kan vi ändra,
357 det kostar ju pengar, så det är det svåraste där.
358
- 359 Daniel Att kunden glömmer allting, att ändringar kostar.
- 360
- 361 P1 Ja, sen också att vad gör vi just nu, vi demar allt vi har gjort.
- 362
- 363 Daniel Vi följde dagsordningen helt enkelt.
- 364
- 365 P1 Precis.
- 366
- 367 Filip Precis som det du sa innan att då med återkoppling innan, en liten Review innan då bara för att
368 kolla om man är på rätt väg.
- 369
- 370 P1 Det är inte dumt, det tycker inte jag. Och sedan också att den som är projektledare kanske drar
371 det lite innan då att nu har vi Sprint Review och under Sprint Review, för alla kan inte
372 SCRUM... långt ifrån. Det här mötet är till för det och det, har ni synpunkter så vill vi hemskt
373 gärna ha dem men kan ni ta dem när vi är klara med detta? För att vårt mål med detta mötet är
374 att visa det vi har och få okej på det. Och där kan man vara rätt tydlig och säga som så och då
375 kan man uppnå det här målet man vill ha egentligen. Men är man inte tydlig kan det sluta med
376 bara förvirring efteråt. De vet inte ifall de är nöjda, det inte ifall det blivit rätt.
377
- 378 Daniel Är det SCRUM Master som brukar ta det? Att helt enkelt facilitera?
- 379
- 380 P1 Nej, alltså vi skall se här... Jag har så många dubbla roller ibland... Men det, det kan vara Pro-
381 duct Owner men det är lite olika ibland... men brukar vara den som har kundkontakten faktiskt
382
- 383 Daniel Helt enkelt de som bjuder in kunderna och som ser till att de förstår hur det ska skötas?
- 384
- 385 P1 Ja, precis.
- 386
- 387 Daniel Ja, vi har några påståenden igen som du gärna får rangordna. Likadant, 4 Stämmer alltid och 1
388 Stämmer inte. SCRUM Master deltar alltid i Sprint Review.
389
- 390 P1 Ja
- 391
- 392 Daniel Det är en fyra?
- 393
- 394 P1 Ja, det har han som styr den. Men vi har också gjort så att, vad händer om inte...Vi ska inte vara
395 så pass oberoende. Det har också varit så att om man är väldigt stark som SCRUM Master, när
396 man är sjuk så struntar alla i det och då blir det inget. Det är bra att om man är borta att utse en
397 annan som SCRUM Master så att mötet blir av.
398
- 399 Daniel Ja, precis.
- 400
- 401 P1 Ja, det kan gälla Dailies och allting.

402
403 Daniel Development Team deltar alltid i Sprint Review
404
405 P1 Ja.
406
407 Daniel Det är en fyra på den också?
408
409 P1 Ja det är nästan alltid dem som är med
410
411 Filip Product Owner deltar alltid i Sprint Review
412
413 P1 Nej, inte alltid.
414
415 Filip Inte alltid?
416
417 P1 Nej, men oftast.
418
419 Filip En trea då alltså
420
421 P1 Ja
422
423 Daniel Och sedan, Kund deltar alltid i Sprint Review
424
425 P1 Aldrig. De är aldrig på Sprint Review
426
427 Daniel Det är de inte?
428
429 P1 Nej, det de har är att efter ett projekt så har de något som heter Lessons Learned som man kan
430 säga är ett Retrospektiv. Men de är inte med på våra Sprint Reviews
431
432 Daniel Okej, men hur demar ni för dem?
433
434 P1 Nej, vänta nu! Pratar vi om...
435
436 Daniel Sprint Review
437
438 P1 Ja, okej! De är alltid med!
439
440 Daniel Och sedan har vi, Övriga intressenter deltar alltid i Sprint Review
441
442 P1 Ja det vill vi, men det gör de inte alltid.
443
444 Daniel Är det ibland eller oftast?
445
446 P1 Ibland
447
448 Daniel Ibland, då är det en tvåa på den alltså.
449
450 Daniel Ja, vi vill gärna kolla motivering enligt dig av att genomföra Sprint Review. Vilka anledningar
451 finns det tycker du?
452

- 453 P1 Ja, men det är egentligen den stora anledningen att köra agilt överhuvudtaget egentligen. Det är
454 att få snabb... eller snabb och snabb. Att få feedback. Det är absolut det största.
455
- 456 Daniel Att se att man är på rätt spår alltså?
457
- 458 P1 Men sedan är det också bra att träffas och prata. När man pratar kommer det fram saker. Det här
459 att bara bryta kontakten länge och sen bara köra... saker och ting kan ju ändras också, det händer
460 ju saker hela tiden.
461
- 462 Daniel Så det är någon form av tolkning? Ni kan tolka lite vad de menar, läsa mellan raderna?
463
- 464 P1 Ja, precis. För det är jättesvårt att säga vid kravhantering och säga ett krav såhär ska det vara. De
465 ska kunna säga innan. Visst, man kan ju mocka allting men när man ser någonting så... det är ju
466 egentligen om att få en lösning som ger bästa värdet för kunden egentligen.
467
- 468 Filip Och driva arbetet framåt då?
469
- 470 P1 Ja, och minimera waste.
471
- 472 Daniel Och vad tycker du är de enskilda aktörernas motivation till att delta? Vad är kundens motivering
473 till att delta, development team etc?
474
- 475 P1 De är ofta motiverade. De vill delta, de vill vara med i utvecklingen, de gillar att vara med för då
476 har de lite koll på vad som händer och kan följa, så absolut. Utvecklingsteamet vill ofta också
477 vara med, men det kanske inte alltid behövs egentligen.
478
- 479 Daniel Med de är alltid med?
480
- 481 P1 Det är ofta alltid med. Någon utvecklare kanske hoppar över. Om vi är tre utvecklare så kanske
482 en kan klara sig själv om han har full koll på allting.
483
- 484 Daniel Ja okej, så det är inte alltid teamet i sin helhet?
485
- 486 P1 Nja nästan alltid, men ofta räcker det med representant egentligen. Men som team finns det alltid
487 en representant.
488
- 489 Daniel Men skulle du vilja säga att de enskilda aktörernas motivering är ganska snarlik till att delta?
490
- 491 P1 Ja. Utvecklarna är nog de som är mest motiverade. De vill ju ha feedback på arbetet de gör. De
492 vill veta hur de ska göra det.
493
- 494 Filip Det är dem som skapar...
495
- 496 P1 Ja, precis. Då passar man på att fråga
497
- 498 Daniel Och kund vill säkerställa att ni är på rätt väg?
499
- 500 P1 Ja, de tycker att det är men som utvecklare vill man ju verkligen.
501
- 502 Filip Hur centralt är Sprint Review för ett lyckat projektgenomförande?
503

504 P1 Jag tror det är väldigt centralt. Jag vet inte om det är direkt avgörande, men den är absolut cen-
505 tral. En trea/fyra på er skala.
506

507 Daniel För ett lyckat projekt kan man väll säga customer satisfaction.
508

509 P1 Ja just det, det är ju det som är målet och det bygger du ju upp där. Det är att man inte ska över-
510 raska dem, det är ju en fyra på den egentligen. Att man jobbar tillsammans.
511

512 Filip Prioritering av de olika aktörerna. Jag har inte dem.
513

514 Daniel Ja, vi vill gärna se hur de olika aktörerna prioriterar att delta i Sprint Review, det vill säga är det
515 högt prioriterat, är det oftast prioriterat, är det ibland prioriterat eller är det lågt prioriterat. Det är
516 en liknande fråga som de tidigare. SCRUM Master prioriterar alltid Sprint Review.
517

518 P1 Ja, det är en fyra. Gör han inte det är han knasig.
519

520 Daniel Development Team prioriterar alltid Sprint Review
521

522 P1 Ja det tycker jag... med en representant i alla fall
523

524 Daniel Ja okej, så det är en trea eller?
525

526 P1 Nej, det är en fyra.
527

528 Daniel De vill alltid se till att någon är där?
529

530 P1 Ja, absolut.
531

532 Daniel Product Owner prioriterar alltid Sprint Review
533

534 P1 Ja.
535

536 Daniel Var skulle du vilja rangordna det? Är de alltid där så det är en fyra? Eller är det oftast prioriterat
537 eller är det ibland?
538

539 P1 De är alltid där.
540

541 Daniel Kund prioriterar alltid Sprint Review
542

543 P1 Nej, den är lägre. 2-3.
544

545 Daniel Ja och sedan, Övriga intressenter prioriterar alltid Sprint Review. Det vill säga de här övriga
546 intressenterna du har talat om. Utvecklare från deras sida etc.
547

548 P1 Kanske en tvåa
549

550 Daniel Upplever du en skillnad i prioritering mellan projektorganisationen och kundorganisationen gäl-
551 lande prioriteringen av Sprint Review? Känner du att ni prioriterar Sprint Review högre än dem
552 eventuellt?
553

- 554 P1 Det beror på hur de är inne i... kan de SCRUM så tror jag de prioriterar minst lika högt. Kan de
555 inte SCRUM och vet inte riktigt vad det är så känner dem; ja men det är kul att titta på det här.
556 Medan vi som kanske är inne i prioriterar det högt för vi ser värdet av det.
557
- 558 Daniel Så ni ser ett större värde i det helt enkelt?
559
- 560 P1 Ja, men har de samma kunskap om SCRUM så tror jag båda två prioriterar lika högt.
561
- 562 Daniel Men har ni upplevt problem gällande skillnaden av prioriteringar mellan projektorganisation och
563 kundorganisation?
564
- 565 P1 Nej. De har varit villiga.
566
- 567 Daniel Så de är alltid med?
568
- 569 P1 Ja, men det har aldrig varit så att de har ringt till oss; vi måste ha en demo nu. Det är alltid vi
570 som går till dem och säger att vi ska ha demo.
571
- 572 Filip Så det är ni som styr?
573
- 574 Daniel Så det är ni som trycker på att det ska genomföras?
575
- 576 P1 Ja alltid och på så sätt har vi större prioritering kanske.
577
- 578 Daniel Okej, har ni någonsin haft problem med att boka en Sprint Review när ni vill ha det. Alltså i
579 samband med slutet av en Sprint?
580
- 581 P1 Ja, det har ju hänt. Men man får ju se långsiktigt. Om man har en massa Sprintar får man boka in
582 möten.
583
- 584 Daniel Precis, men det är inte alltid de kan när ni tänker er?
585
- 586 P1 Nej det är inte alltid, men oftast eftersom man planerar så långt innan.
587
- 588 Daniel Men har du någonsin... när de här prioriteringarna inte har stämt, kan ni känna att det har påverkat
589 resultatet? Kanske att ni har demat och så har det kommit fram att det inte var det här vi ville
590 ha som ett resultat av ni inte fick den feedback ni ville ha redan från början?
591
- 592 P1 Ja absolut. För ibland har det varit där de sitter bara och; ja jag sitter bara av mötet sådär. Och
593 nästa möte är de mer aktiva och då säger vi att; men förra mötet gick vi genom det här. Och då
594 har det, precis som du sa, påverkat resultatet då de inte var så motiverade.
595
- 596 Daniel Okej
597
- 598 P1 Ja, så det händer.
599
- 600 Daniel Vi vill också se på kunskapsområdet. Vilken kunskap ska förmedlas mellan de olika aktörerna?
601 Vilken kunskap känner du att ni som projektorganisation ska förmedla och vad ska kunden för-
602 medla till er?
603
- 604 P1 Vilken kunskap. Ja, de har ju sin domän kunskap som de är experter på. Det är den de ska för-
605 medla till oss. Sedan ska de även förmedla sina förväntningar på det vi ska bygga, jag vet inte

606 om det kallas kunskap. Vi ska ju konversera vad vi är bra på; bygga mjukvara, vi brukar också
607 kommunicera projektmetoder som SCRUM osv.
608
609 Daniel Hur det genomförs?
610
611 P1 Hur det genomförs, hur vi faciliterar möten
612
613 Daniel Men det här är då inom Sprint Review vi talar om eller är det mer generellt?
614
615 P1 Nej, men även inom Sprint Review så är det vi som faciliterar möten.
616
617 Daniel Men vad är det för kunskap de ska ge er specifikt i Sprint Review?
618
619 P1 Det är domänkunskap.
620
621 Daniel Och ni ska ge dem om produkten?
622
623 P1 Ja om produkt men också produktutveckling faktiskt. Ibland blir det en jättestor diskussion om
624 användargränssnitt. Den knappen där och hur det ska funka, ska den vara responsiv och så vi-
625 dare. Då kan vi säga att i de mesta siter så ska det finnas... det ska uppdateras så. Den kunskap-
626 en också.
627
628 Filip Den tekniska?
629
630 P1 Den tekniska, eller jag vet inte om den är tekniskt hur...
631
632 Daniel Kanske mer HCI? Human-Computer Interaction.
633
634 P1 Ja, precis.
635
636 Daniel Den här domänkunskapen du pratar om, det är väll på något sätt marknaden ibland?
637
638 P1 Ja det är det ju också.
639
640 Daniel Hur brukar kunden presentera den här marknadsanalysen för produkten?
641
642 P1 Ja, helst ska det ske under kravhanteringen ju.
643
644 Daniel Ja, precis.
645
646 P1 Jag är inte riktigt säker på hur de gör den faktiskt. Jag vet inte.
647
648 Daniel Brukar det inte komma någonting under själva Sprint Review?
649
650 P1 Du menar att man att någonting styr på värdet av marknaden?
651
652 Daniel Ja, precis. Det är så man vet att de här funktionerna kanske inte borde utvecklas nu beroende
653 någon form av omvärlds...
654
655 P1 Ja men det säger de. Vad som passar bäst på att komma ut, vad som är mest kritiskt, vad som ger
656 mest pengar och det är lite det du säger.
657

- 658 Daniel Brukar det vara någon form av omvärldssyn på det? Att de tittar på hur marknaden ser ut?
659
- 660 P1 Ja, men det är ju beställaren som har det ansvaret.
661
- 662 Daniel Okej
663
- 664 P1 Nej men vi kan också egentligen hjälpa till med omvärlds... om inte just han är så insatt i det.
665 Men just domänkunskaper brukar de kunna mest själva.
666
- 667 Filip Är din uppfattning att Sprint Review är lätt eller komplicerat att genomföra?
668
- 669 P1 Det beror på lite hur man... de är enkla att göra faktiskt, de är rätt enkla. Det beror på hur man
670 förbereder sig. Om man inte förbereder sig så... förbereder du dig väl, kunden är med på banan
671 och vet vad som händer. Det är svårt om man inte förbereder sig, om man inte berättar för kunden
672 hur det ska fungera och det bara blir liksom.
673
- 674 Daniel Men det är rätt mycket som ska fungera för att det ska bli bra?
675
- 676 P1 Ja, att facilitera ett möte är ju svårt. Så det är ju inte jätteenkelt. Det är lätt att man svävar bort,
677 det är lätt att det blir fel, det är lätt att man kanske blir lite arg om någon tramsa så det är... det
678 är inte lätt med möten.
679
- 680
- 681 Daniel Du sa att ibland kan ni hjälpa kunden med den här omvärldsanalysen/marknadsanalysen. Hur
682 brukar gå tillväga då?
683
- 684 P1 Det har ju inte jag gjort, men då har vi något som heter konceptualisering. Man drar ett koncept
685 för kunden och så börjar man från det hållet och hjälper dem med det och sen blir koncepten
686 krav. Men det är jag inte med på utan det är något marknadsfolk som hjälper till.
687
- 688 Daniel Så det är ändå fokus på marknaden?
689
- 690 P1 Ja, om man är duktig på webbshoppar till exempel och vill kunden ska ha en webbshopp. Så är
691 det någon slags omvärlds... vad som funkar och sen kanske någon är jättebra på e-handel och då
692 kan de hjälpa dem med det.
693
- 694 Daniel/
695 Filip Okej
696
- 697 P1 Då är det inte bara tekniskt jag pratar om utan då är det annan kunskap.
698
- 699 Daniel Hur brukar kommunikation ske i Sprint Review? Är det ansikte mot ansikte eller är det elektro-
700 niskt?
701
- 702 P1 Det är nästan alltid ansikte mot ansikte eller så är det via telefon. Man ringer upp och så visar
703 man skärmen tillsammans, man kör Team Viewer eller Link eller vad man nu gör. Det är så man
704 gör, alla ska se en bild.
705
- 706 Filip Men ni vill ofta ha hit dem?
707

708 P1 Ja, men det är också smidigt att om man ska bara köra snabbt. Men det är viktigt att man ser. Nu
709 hade jag en som inte kunde se, då är det jättesvårt. Ska man sitta och beskriva textboxarna och
710 ska han fantisera ihop det? Man måste ju se.
711
712 Daniel Det är alltid direkt kontakt?
713
714 P1 Alltid alltid!
715
716 Daniel Så det förekommer ingen mail?
717
718 P1 Om det är oklarheter så kanske det blir det efteråt.
719
720 Daniel Okej så vidare återkoppling då.
721
722 P1. Precis
723
724 Daniel Har ni upplevt olika resultat beroende på vilken kommunikationstyp ni använder?
725
726 P1 Ja, man kan vara olika bra på att hålla möten. Kommunikationstyp, hur man faciliterar möten,
727 hur bra man är på att se olika personer, hur man tar dem. Vi har gått sådana kurser också där
728 man försöker se personlighetstyper. Vissa kanske gillar att man är lite rapp sådär en del kanske
729 gillar att man låter dem, det är tyst och låter dem tänka.
730
731 Daniel Okej. Jag menar mer specifikt till exempel; har ni märkt någon skillnad när ni har ansikte mot
732 ansikte eller när ni ringer dem.
733
734 P1 Jaha okej när vi ringer eller ansikte. Bättre med ansikte mot ansikte.
735
736 Daniel Det är bättre där?
737
738 P1 Ja. Det funkar ju också men ansikte mot ansikte är bättre.
739
740 Daniel Hur kommer det sig? Alltså har ni märkt några problem när ni gjort det över telefon?
741
742 P1 Ibland så är det ju tekniska problem. De kan inte koppla upp sig och lite sådana saker.
743
744 Daniel Har det blivit några skillnader i resultatet också?
745
746 P1 Om allting funkar tekniskt och någon är uppkopplad, nej egentligen inte. Nej.
747
748 Daniel Okej
749
750 P1 Vi har haft folk också och när vi sitter med kunden så har vi någon kundrepresentant som sitter
751 någon annanstans och då har vi honom bredvid, det är inga problem. Men det är tekniska hindret
752 bara, man hör dåligt i mikrofonen eller internet och så vidare.
753
754 Filip Skulle du hävda att ni genomför reflektionsarbete inför en kommande Sprint Review?
755
756 P1 Vad sa du?
757
758 Filip Reflektionsarbete.
759

- 760 P1 Ja, men det gör vi ju. Absolut. Det är retron ju. Absolut. Ofta kör vi direkt efter demon så då när
761 alla kommer från demon så reflekterar alla på Sprint Review. Det tar vi upp direkt och sen också
762 hela Sprinten.
763
- 764 Daniel Vi tänkte mer inför kommande Sprint Review. Alltså att ni kanske har något förarbete.
765
- 766 P1 Ja, men det har vi! Prepp inför Sprint Review körs. Först gör vi så att vi kodfryser innan och
767 letar buggar. Vi säger att efter den här funktionen får det inte komma in fler funktioner, nu ska
768 det bara buggfixas så vi har en stabil Sprint Review. Absolut. Och sen förbereder vi oss för vem
769 som ska säga vad, alltså presentera vad och så vidare. Så det finns absolut en förberedelse och
770 den är ju jätteviktig att den finns där. Förbereder man inte sig och bara tar upp något som inte
771 funkar eller bara pratar hur som helst blir det ett dåligt resultat.
772
- 773 Daniel Reflekterar ni någonsin genomför en Sprint Review under själva Sprint Review? Ser ni hur ni
774 arbetar och återkopplar redan där?
775
- 776 P1 Inte på Sprint Review eftersom vi har en kund där. Eller lite faktiskt, ibland kan det vara så. Att
777 vi reflekterar hur vi jobbar och säger till att den här... det är ju ändå en kundrelation vi har där
778 som inte vi... men inom företaget kan vi vara rätt skarpa mot varandra, men det kan man inte
779 liksom... och även kunderna kan vara kan vara väldigt skarpa mot varandra. Det kan bli rätt hett
780 ibland mellan dem om någon inte följer ritualen.
781
- 782 Daniel Jag tänker också att man kan se det som en liten reflektion att ni berättar för kund hur det ska
783 genomföras. Tillexempel det här är dagsordningen och ni måste lyssna?
784
- 785 P1 Absolut
786
- 787 Daniel Om de inte skulle följa det så kanske man har en liten återkoppling gällande att det är inte såhär
788 det skall göras?
789
- 790 P1 Ja
791
- 792 Daniel Brukar ni reflektera över Sprint Review direkt efter eventet genomförts? Hur gick det etc?
793
- 794 P1 Ja, nästan direkt efter eftersom vi har vår retro direkt efter.
795
- 796 Daniel Så det tar ni direkt med Retrospektivet?
797
- 798 P1 Ja
799
- 800 Daniel Och det som framkommer under Sprint Review, även från första. Skulle du vilja säga att det
801 lärandet ger upphov till helt nya arbetsprocesser eller förändrar ni bara befintliga?
802
- 803 P1 Arbetsprocesser? Vad menar du?
804
- 805 Daniel Alltså sätter ni arbetar. Händer det någonsin att; vi måste göra någonting helt annat för att detta
806 ska fungera.
807
- 808 P1 Ja, alltså när man börjar ett projekt och märket att de inte är alls med på det då kan poängtera att
809 det inte passar med SCRUM kanske eller vidare... om det är så stora grejer. Om inte Sprint Re-
810 view funkar och man är inte överens om det, det går inte att bestämma vad man ska göra två
811 veckor innan och sen... då kan man ju inte köra det. Så det kan vara en reflektion.

812
813 Daniel Är det också gällande arbetsprocesser i SCRUM? Vi kan inte göra just som vi hade tänkt oss här
814 utan vi får göra såhär istället.
815
816 P1 Efteråt menar du?
817
818 Daniel Ja, som ett resultat av det ni fått lära er.
819
820 P1 Ja. Tillexempel om man håller på att dema på utvecklingsmaskinen och så går något ner så har
821 vi sagt att; nej det här fungerade ju inte så nu får vi dema där och det ska testas innan. Och så
822 säger vi någonting att någon sa någonting som inte var helt bra att säga just där och då. Då tar vi
823 den och så ändrar vi på oss. Absolut
824
825 Daniel Adaptera hela tiden alltså?
826
827 P1 Och där gäller det att vara ärlig under Sprint Retron då, som...
828
829 Daniel Som ni håller internt?
830
831 P1 Precis. Och är det någon kund som missköter så brukar projektledare ta det och berätta hur pro-
832 cesserna går till och så vidare.
833
834 Daniel Men eftersom ni för Retrospektivet direkt efter, skulle du vilja säga att Sprint Review lägger
835 grunden? Alltså att ni går in med den informationen
836
837 P1 Nja, det är alltså egentligen hela Sprinten man går på. Men eftersom man kommer direkt däri-
838 från så det är då man...
839
840 Daniel Har färsk kunskap med sig?
841
842 P1 Ja, absolut. Vi har inte bara retro för demot men det är absolut en del av det.
843
844 Daniel/
845 Filip Men det var de frågor vi hade. Tack så mycket

Bilaga 4, Transkript 2

Intervju genomfördes 2014-04-24

Informant 2: P2
Daniel Andersson: Daniel
Filip Titoff: Filip

Talande Frågor & Svar

- 1 Filip Ska vi börja lite med din bakgrund, utbildning och så.
2
3 P2 Ja, civilingenjör och har jobbat i branschen i 20, 21 år, varav 17, 18 av de som projektledare.
4
5 Filip Okej. Är du certifierad SCRUM Master eller har du gått någon utbildning inom det?
6
7 P2 Ja, certifierad SCRUM Master men även PMIs agila certifiering.
8
9 Daniel Okej, hur lång var den utbildningen?
10
11 P2 PMI, det var en del formella ingångskrav och sen är det ett ganska omfattande test som man tar,
12 så man kan ju göra självstudier innan det men jag tog en prep-kurs också här i Malmö.
13
14 Daniel Ja och hur lång är SCRUM Master-utbildningen?
15
16 P2 Den är två dagar bara.
17
18 Daniel Okej. Är det något X tillhanda håller eller är det något du har tagit själv?
19
20 P2 Nej, vi jobbar ej med utbildning utan det har vi köpt på stan så att säga. Vi tog väl in någon som
21 utbildade ett gäng här internt.
22
23 Daniel Vad hade du för inriktning på din ingenjör?
24
25 P2 Teknisk fysik.
26
27 Daniel Vad har du för erfarenheter inom agil systemutveckling?
28
29 P2 Ja, jag har jobbat med ganska många projekt sen det kom egentligen, agila manifestet. Började
30 applicera SCRUM när det kom så de senaste sex åren i alla fall har enbart varit agila projekt.
31 Även när vi jobbar med mer fastpris, vattenfallsliknande projekt så använder vi de agila meto-
32 derna.
33
34 Daniel Vi har en fråga, hur många projekt har du deltagit i, men mer primärt vilka roller har du haft i
35 olika projekt?
36
37 P2 Det varierar från ren SCRUM Master till mer projektledning och produktägare i vissa fall också.
38
39 Filip Utvecklare då också eller?
40
41 P2 Nej, jag har jobbat som utvecklare i början men då var det mer bara utveckling då, de första
42 åren, det var ganska långesedan nu.

- 43
- 44 Filip Men då går vi över till SCRUM-delen då. Då är det en del påståenden här. Vi har alltid en Pro-
- 45 duct Backlog?
- 46
- 47 P2 Ja.
- 48
- 49 Filip Okej, så en fyra där då?
- 50
- 51 P2 Ja.
- 52
- 53 Filip Vi har alltid en Sprint Backlog?
- 54
- 55 P2 Mmm.
- 56
- 57 Daniel Är det en fyra på den också?
- 58
- 59 P2 Ja, det är det ju. Vi har det som standard metodik med SCRUM och då är det alltid det.
- 60
- 61 Filip Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment?
- 62
- 63 P2 Att påbygga ett Increment, hur ska jag tolka det?
- 64
- 65 Daniel Ja, helt enkelt att ni jobbar med att ta fram ett Increment efter sprintarna.
- 66
- 67 P2 Efter varje sprint ska vi ha något att demonstrera och releasa i de fall det är relevant.
- 68
- 69 Daniel Precis. Timeboxar ni Increment?
- 70
- 71 P2 Sprintarna ja, absolut.
- 72
- 73 Daniel Så man förändrar aldrig tiden utan det är snarare...
- 74
- 75 P2 Nä, man är ju inte stelbent så utan att det finns specifika skäl så kanske man vill ändra det, men
- 76 generellt så gör man inte det utan då skjuter man över till nästa Sprint så att man har ju lagt upp
- 77 planeringar och bjudit in till demo och retrospektiv och det ställer till för mycket i allmänhet. Så
- 78 det ska synnerliga skäl till att ändra på det.
- 79
- 80 Daniel Event då, vi genomför alltid Sprint Planning?
- 81
- 82 P2 Ja i någon mening gör vi det när det är mer fastpris där vi visste scopet från början så har vi ju
- 83 ibland planerat in alla sprintarna redan från början och då är det ganska lite planering inför sprint
- 84 planeringen, då går man bara igenom Sprint Backlog och kanske fin planerar den om det behövs
- 85 några tydligare estimat, testestimat och så vidare.
- 86
- 87 Daniel Hur skulle du vilja sätta det på en skala?
- 88
- 89 P2 Ja, i och med att, vi inte kör renodlad agilt alltid så sätt en trea på den.
- 90
- 91 Daniel Stämmer ofta då. Vi genomför alltid en Sprint?
- 92
- 93 P2 Ja, vi jobbar alltid med Sprintar, en fyra.
- 94

- 95 Filip Vi genomför alltid Daily SCRUM?
96
- 97 P2 Det finns alltid med i projekten men om det sedan är varje dag du menar så kan det finnas dagar
98 där man av olika anledningar inte gör det.
99
- 100 Filip Men oftast då?
101
- 102 P2 Ja, det får det bli om du menar dagligen?
103
- 104 Filip Ja.
105
- 106 Daniel Känner du någon anledning till att det inte behövs varje dag?
107
- 108 P2 Så kan det ju vara, säg en demodag så har man demo-preperations istället, man ses på morgonen
109 och ser till att allting fungerar, då blir det ju inte en Daily SCRUM på det viset.
110
- 111 Daniel Så det är i samband mellan olika event då? Oftast att man inte behöver det helt enkelt?
112
- 113 P2 Ja, det kan ju vara att till exempel jag är borta av någon anledning och att de inte känner samma
114 behov, alla vet vad de ska göra, att de hoppar det ibland.
115
- 116 Filip Okej. Vi genomför alltid Sprint Review?
117
- 118 P2 Du kan nog sätta en trea på den, det kanske har varit något undantag att man inte har gjort det.
119
- 120 Daniel Vad skulle en sådan anledning kunna vara?
121
- 122 P2 Det kan kanske vara tidsskäl i en sista Sprint eller sådär, då brukar vi följa upp med en mer less-
123 sons learn-session efter att man verkligen har avslutat projektet. Då är den inte lika prioriterad.
124
- 125 Filip Vi genomför alltid Sprint Retrospective?
126
- 127 P2 Det var Retrospective jag menade. Review/demon, det kan ju faktiskt vara så att kunden inte vill
128 eller har möjlighet att man internt inte känner, så det är nog en trea på den också.
129
- 130 Daniel Angående roller då. Vi har alltid en SCRUM Master i projekten?
131
- 132 P2 I någon mening har vi ju alltid det, men om de kallar sig SCRUM Master eller projektledare
133 eller att det är så lite att det bara är en utvecklare som bara är tech-lead så att säga, på ett eller
134 annat sätt tar den rollen. Men det är alltid någon som är ansvarig så på det viset skulle jag säga
135 alltid, en fyra.
136
- 137 Daniel Så det är lite beroende på projektstorleken då?
138
- 139 P2 Ja, det är det.
140
- 141 Daniel Eventuella undantag, att i mindre projekt kanske man inte.
142
- 143 P2 Nä, det är ju alltid någon som har ansvaret. Men om man kallar sig SCRUM Master det kan väl
144 variera kanske. Och som sagt i större projekt där man har en projektledare som även sköter mer
145 än bara kravhanteringen och kundkontakt och rapporterar mer omfattande mot management,

- 146 budget och liknande så agerar ju den SCRUM Master också. Som dem två projekten jag kör nu
147 tillexempel.
148
- 149 Daniel Vi har alltid en Product Owner?
150
- 151 P2 Det vill man ju tro men det är väl inte alltid fallet, tyvärr. Det får bli en trea på den.
152
- 153 Filip Vad kan vara anledningen till det då? Är det svårt att tillsätta eller?
154
- 155 P2 Ja, den ska ju då kunna samla in alla kraven och det är inte alltid det är någon som vill ta på sig
156 den rollen, utan att det är flera stakeholders istället som man får hantera istället för en produktä-
157 gare.
158
- 159 Daniel Så man eventuellt sätter ansvaret på en större grupp?
160
- 161 P2 Ja, då får ju projektledaren/SCRUM Master agera produktägare också som insamlare av krav,
162 och det är inte optimalt. Ingen boll mellan ett projekt och produktägaren. Men så blir det ibland.
163
- 164 Daniel Så det är svårt att ha någon som är ytterst ansvarig?
165
- 166 P2 Det är svårt att hitta någon som verkligen vill och kan ta sånt, samla upp sånt totalt ansvar för
167 kravställningen.
168
- 169 Daniel Ja, då tänkte vi gå över till just Sprint Review. Skulle du kunna beskriva hur processen genom-
170 förs i detalj? Hur ni börjar och hur själva mötet ser ut. Alla komponenter som krävs vid genom-
171 förandet.
172
- 173 P2 Ja, vi börjar med att sammanfatta sprint målet, Sprint Goal, om det uppnåtts eller inte, i vilken
174 uppfattning det eventuellt inte har uppnåtts. Sen går det runt på de som blivit assignade för att
175 demonstrera de olika storyna så betar man av storysarna och det kan vara helt verbalt men ibland
176 lägger vi det på wikin också, ett manuskript liksom om där är någon som inte kan vara med eller
177 granska det senare för att få mer förståelse läsa sig igenom demonstrationen, även lite screens-
178 hots och så där. Sen ofta avslutar vi bara med att stämma av med att de har fått se det de förvän-
179 tade sig att se och vi kanske gör en typ av Retrospective med kunden när man ändå är igång, det
180 är något som de vill.
181
- 182 Daniel I samband med det då eller?
183
- 184 P2 Ja, för att sen ofta köra den interna Retrospective direkt efter.
185
- 186 Daniel Men ni försöker hålla så att varje ansvarig redovisar sin egen story, den man är ansvarig för?
187
- 188 P2 I den mån man kan och vill. Det måste vara ett visst flöde i det och språket, ibland är det på
189 engelska och det är inte alla som kanske har den förmågan att presentera grejer heller och då är
190 det bättre att någon annan gör det.
191
- 192 Daniel Vilka aktörer och roller, vilka deltar i mötet och vad är deras ansvarsområden?
193
- 194 P2 Alla är ju inbjudna, som har någonting med projektet att göra, det är väldigt öppet forum och det
195 får ju titta in folk som bara är nyfikna också, från andra projekt eller från företaget. Men huvud-
196 saken är ju jag själv och produktägare i den mån det finns från kunden sen kan det vara andra
197 ägare ofta en R&D-chef som vill vara med någon gång ibland och högre management ibland

- 198 också. Sen är det projektmedlemmarna, teamet, inklusive test, som demonstrerar sina delar. Våra
199 interna stakeholders, ofta då en business owner och kanske en säljansvarig då som vill följa vad
200 som händer. Många gånger följs det upp med ett styrgruppsmöte efter, eller i anslutande dagar-
201 na, där de vill ha en känsla för hur kunden upplevde det.
202
- 203 Daniel Hur skulle du vilja säga, vad är deras respektive ansvarsområde? Exempelvis SCRUM Mastern,
204 Product Owner.
205
- 206 P2 Ja, Product Owner ska ju lyssna, förstå och bekräfta att de har fått höra det de förväntade sig att
207 höra. Som SCRUM Master faciliterar jag i princip bara mötet och agerar mötesansvarig och
208 sen är det projektmedlemmarna som är ansvarig för respektive del.
209
- 210 Daniel Den här faciliteringen hur brukar den, vad brukar du titta efter?
211
- 212 P2 Det är ju att mötet blir bokad och vad vi behöver för utrustning runt omkring det, att vi kör den
213 här demoförberedelsen innan och går igenom för att se att det flyter för att det är värdelöst att
214 sitta och krångla med grejerna när kunden är där. Och sen att mötet flyter på och att alla kommer
215 till tals så att man får bekräftat att det här var rätt, det man skriver i mötesanteckningar sen, så
216 man har det dokumenterat att kunden tyckte det här då, vissa synpunkter man vill ha med.
217
- 218 Filip Hur lång tid brukar en demo ta?
219
- 220 P2 Det kan ta allt mellan en halvtimme till två timmar, typiskt.
221
- 222 Daniel När vi har läst teorin så definierar SCRUM det som externa intressenter ska delta, skulle du
223 kunna specificera vilka de här externa intressenterna kunde vara och vad de ska tillföra?
224
- 225 P2 Externa utanför kunden då menar du? För att vi som leverantörer har en kund, ofta extern och
226 där är produktägaren extern och R&D och andra Men sen kan det vara tredjeparter också. Ofta
227 är det integrationer mot andra system och det kan vara aktuellt att de är med, eller grafiska part-
228 ners är ganska ofta också. Nu när vi jobbar mot kunder i Stockholm som är aktuellt just nu, de
229 har ofta en grafisk partner lokalt som de då kan träffa och rita, tänka kring den grafiska desig-
230 nen, interaktionsdesignen ska vara. Då är de inbjudna också för att man ska ha en helhetskänsla,
231 hur blev det verkligen implementerat det vi designade.
232
- 233 Daniel Så de har sitt specialområde som de kan utvärdera?
234
- 235 P2 Ja, precis, då stöttar de kunden i det. Ofta har de inte de grafiska ögonen för att se om det verkli-
236 gen blev så som de hade tänkt sig. Den upplevelsen det var tänkt.
237
- 238 Daniel Brukar det också vara så att de tar med sig någon utvecklare?
239
- 240 P2 Absolut, ofta är där integration mot kunden system och då kan en arkitekt eller liknande vara
241 med därifrån.
242
- 243 Daniel Så alla som har någon syn på det ni gör kan delta, beroende på vad de känner för behov?
244
- 245 P2 Ja precis, definitivt. Som sagt det är ett öppet forum, de får ta med vem de vill.
246
- 247 Filip Vad ska resultatet av Sprint Review vara och vad krävs för att nå detta resultat?
248

- 249 P2 Det ska verifiera att man har uppnått sprint målet som man har satt upp. Det är lätt att man skriver att man är klar med det, man är klar med det men sen vill man ju titta på det och se, det är
250
251 det som är styrkan i mångt och mycket med SCRUM och agilt att man kör i iterationer och verkligen tittat på det.
252
253
- 254 Filip Få feedback från kunden?
255
- 256 P2 Ja, precis, få feedback och i de fall man kör med agilt så har man möjlighet att göra ändringar.
257
- 258 Daniel Så någon form av drivkraft då av att nå sina mål men även feedback på att man gör det rätt eller?
259
- 260 P2 Ja, och det ger ju sedan input till nästa planering.
261
- 262 Daniel Precis, så man kan fortsätta i rätt riktning. Vad tycker du krävs för att Sprint Review ska bli
263 lyckat? Vad krävs av alla som deltar för att man ska nå det du anser detta mötet ska bringa?
264
- 265 P2 Det krävs engagemang och att man är insatt i uppgiften, att man ser sig som ett team, att vi levererar detta tillsammans. Då hjälps man åt med allting också så det inte är någon stackare som sitter själv med någon problematisk grej. Sen ofta så är det ju, man kör det remote, så att man måste ha bra utrustning för att kunna köra möten med skärmdelning och video.
266
267
268
269
- 270 Filip Har du upplevt problem med Sprint Review och vad i så fall kan detta ha berott på?
271
- 272 P2 Det med utrustning det krånglar ju ibland, det kan ju vara att man kör utomlands och då har
273 dålig bandbredd och så vidare som kan ställa till det. Och sen kan det ju vara att mottagaren är
274 fördåligt förberedd.
275
- 276 Filip Så det är tekniken som påverkar mycket då?
277
- 278 P2 Tekniken är ju det ena och det andra är ju om någon inte riktigt är medveten om vad vi skulle
279 göra för någonting, att de bara hoppar in för att de var inbjudna till ett möte. Det är typiskt en dålig produktägare.
280
281
- 282 Daniel Så det är kanske kunskapsbristen också?
283
- 284 P2 Ja, engagemanget och därmed hur de har förberett sig på vad vi gör just då.
285
- 286 Daniel Vi har en liknande fråga här där vi presenterar ett antal påståenden, samma skala fyra stämmer
287 alltid, tre stämmer oftast, två stämmer ibland, ett stämmer inte. SCRUM Master deltar alltid i
288 Sprint Review?
289
- 290 P2 Det är absolut inte en förutsättning, det kan vara en trea, det kan vara så att han är sjuk och mötet
291 hålls ändå, de andra fixar det själva.
292
- 293 Daniel Delegerar man det ansvaret till någon annan då att de får facilitet?
294
- 295 P2 Ja, precis det får någon annan ta då.
296
- 297 Filip Development Team deltar alltid i Sprint Review?
298
- 299 P2 Ja, någon därifrån måste ju vara med om man räknar SCRUM Mastern också annars har jag
300 väldigt svårt att se någon annan som demonstrerar det som har gjorts.

- 301
- 302 Filip Det måste alltid vara någon typ av representant då?
- 303
- 304 P2 Ja, minst en alltså, det kan vara en utvecklare, det kan vara en testare och det kan vara SCRUM
- 305 Master, men det får vara någon som kan demonstrera ju. Det beror väldigt mycket på vad man
- 306 ska demonstrera för någonting, är det väldigt färdigt, ett UI som ska demonstreras så är det inte
- 307 så tekniskt kvalificerat och demonstrera det då, och vilken slutanvändare som helst ska kunna
- 308 köra igenom ett flöde. Det kan ju vara en demo men många gånger innan man har första vers-
- 309 ionen 1.0 så är det ju mer tekniskt man demonstrerar. Första demosen i ett projekt innan man har
- 310 en 1.0 version kan vara extremt tekniskt, genomgång av arkitektur och dokumentation eller
- 311 någonting.
- 312
- 313 Daniel Är det oftare så att man bara skickar en representant från teamet eller att teamet är där i sin hel-
- 314 het?
- 315
- 316 P2 Teamet är där i sin helhet i den mån det går.
- 317
- 318 Filip Så en fyra, trea?
- 319
- 320 P2 Om hela teamet är där eller?
- 321
- 322 Daniel Jag tänker på hela teamet.
- 323
- 324 Filip Precis.
- 325
- 326 P2 Sätt en trea då.
- 327
- 328 Filip Product Owner deltar alltid i Sprint Review?
- 329
- 330 P2 Återigen, det är väl en trea för att det är per definition så bör han definitivt det men det sker ju
- 331 undantag.
- 332
- 333 Daniel Vad skulle ett sådant undantag kunna vara?
- 334
- 335 P2 Att man är sjuk och de känner att R&D-chefen kan täcka upp för mig eller att jag har min arki-
- 336 tekt som kan ta det här. Om det är mer grafiskt så kan en grafisk representant titta på det.
- 337
- 338 Daniel Så de ser nästan helt kunskapsmässigt att det är någon som kan lika mycket som mig. Kund
- 339 deltar alltid i Sprint Review?
- 340
- 341 P2 Det bör de ju göra men som sagt så ibland kan det vara så att kunden säger att man har beställt
- 342 det här, säg till när det är klart, jag är inte intresserad av att se någonting där innan. Då kör vi
- 343 kanske ändå en demo internt för att visa management här, så det måste inte, men oftast är det ju
- 344 så. En trea.
- 345
- 346 Daniel Och sen har vi de övriga intressenterna vi har talat om. Övriga intressenter deltar alltid i Sprint
- 347 Review?
- 348
- 349 P2 Nä, det gör de ju inte. Många gånger gör det så det snarare är en trea än en tvåa ändå.
- 350
- 351 Daniel Är det för att deras kunskap inte krävs då eller?
- 352

- 353 P2 Ja, deras kunskap krävs ju sällan de inte ingår i teamet, så att det är specifika fall. Kan produktä-
354 garen stämma av grafiken så behövs inte den representanten och allting fungerar med integrat-
355 ionerna så tar vi ju ansvar för det, utvecklingen behöver inte vara med. Det är mer när den kom-
356 petensen brister i övrigt, annars kan jag komma att prioritera, övriga intressenter innefattar ju
357 även interna stakeholders här och de har ju inte alltid tid och kommer kanske mer mot slutet när
358 demosen. De är inte så intresserade av de tekniska demonstrationerna i början.
359
- 360 Daniel Du sa det här att ni brukar, att testarna är en egen grupp, att de brukar delta.
361
- 362 P2 Nä, testarna är i teamet, de är inte utvecklare i den meningen.
363
- 364 Daniel Men de är del i Development Team?
365
- 366 P2 Ja.
367
- 368 Daniel Men är det alltid viktigt att de är med också?
369
- 370 P2 Absolut, då får de en helhetsbild, man kanske sällan tar sig tid i övrigt att visa, det är lite det de
371 ska testa sen beroende på hur upplägget är.
372
- 373 Daniel Jag tänker, vad är det, man visar ju det man har gjort, vad är det specifikt testarna får ut av Re-
374 view?
375
- 376 P2 Lika mycket som övriga att de får se helheten ju, demonstrerat för sig som de kanske inte får
377 annars. De får feedbacken från kund men det är lite skillnad om man kör ett renodlat agilt efter
378 1.0 där man kan komma in i ett produktflöde där verkligen releasas till produktion och då har
379 testaren gjort sitt jobb vid sprint demon. Men i verkligheten i ett mer Vattenfallsliknande upp-
380 lägg så kan det vara så att de fortfarande har en del test kvar efter man har demonstrerat och då
381 är det viktigt för dem att se.
382
- 383 Daniel Vi vill se motivering till genomförande, vilka motiveringar tycker du finns att genomföra Sprint
384 Review?
385
- 386 P2 Ja, det är ju att bekräfta att man har gjort det man säger att man har gjort och få ett ack på det
387 från kunden men även då som projektledare får ju ett ack på att det som har rapporterats, att det
388 som har done-markerats är done. Ibland kan det krävas en del setup för att genomföra en demo,
389 det är inget man gör sådär under projektiden utan då passar man på när man ändå gör demon att
390 stämma av det.
391
- 392 Filip Körs demon då på en så kallad test miljö eller körs den på någon utvecklingsmaskin eller hur?
393
- 394 P2 Det kan variera väldigt mycket till projekt kan det vara på en utvecklingsmiljö men sen ska det
395 mer upp och på stage-miljö eller produktion då.
396
- 397 Daniel Vad tycker du de enskilda aktörernas motivation till att delta, vad skiljer sig från ja, stakehol-
398 der till stakeholder?
399
- 400 P2 Ja, det kan ju vara ganska annorlunda, säljansvarig vill ju få bekräftat att han kan skicka fakturan
401 liksom och känna av hur kunden tycker i sina nästa möten med dem. Arkitekten vill ju stämma
402 av de tekniska bitarna och så vidare så att det är varje roll egentligen. Men alla är väl intresse-
403 rade av att se hur lång produkten har kommit, få den gemensamma känslan av att man är på rätt
404 väg, att man får det man är ute efter. En kravspec är ju inte så visuell som en demo utan det är

- 405 många gånger där man förstår vad det är man har beställt. Det är det som gör att man vill jobba
406 agilt, man kommer på grejer, att visst det var det vi krävde, nu inser vi att det inte är något vi
407 vill ha. I den mån man då kan göra förändringar så gör man det.
408
- 409 Daniel Skulle du kunna nämna några skillnader i motivation mellan kanske SCRUM Master och Deve-
410 lopment Team, kund och Product Owner till exempel?
411
- 412 P2 Ja som SCRUM Master så vill jag ju visa vad vi har gjort medan de andra vill ju se det och be-
413 kräfta det, så att vi är motparter på det viset. Teamet har ganska snarlikt, de vill visa sina delar
414 men även vad de som team har åstadkommit så det är inte så stor skillnad mot SCRUM Mastern,
415 men som sagt mottagaren har ju lite annan motivation, men det är ju samma sak man vill se.
416
- 417 Daniel De vill säkerställa att ni fortskrider på rätt väg?
418
- 419 P2 Ja, precis och det vill vi också se men på något sätt vill vi också visa det, vi tror ju redan det
420 annars hade vi inte gått upp på demon.
421
- 422 Filip Hur centralt är då Sprint Review för ett lyckat projektgenomförande och då kundnöjdhet?
423
- 424 P2 Jag skulle säga att det är jätteviktigt, har du någon skala.
425
- 426 Filip Nä.
427
- 428 P2 Nä, jag tycker det är jätteviktigt, det är absolut en av styrkorna att man demonstrerar och stäm-
429 mer av iterationerna man kan iterera hur mycket man vill men om man inte verkligen tar en
430 chans att reflektera över det man har itererat fram så är det inte så mycket vits med det.
431
- 432 Daniel Så det är den här feedbacken hela tiden som är nyckel?
433
- 434 P2 Ja, feedbacken och lite tvånget att bygga och visa det för annars sitter där fem utvecklare och var
435 och en tycker att de är klar med mitt men man liksom sätter inte ihop en helhet av det. Det driver
436 ju framåt verkligen, man levererar en release på en komponent eller en leverans.
437
- 438 Filip En bekräftelse och sen att man driver det framåt?
439
- 440 P2 Ja, alla problem man upptäckte i ett gammeldags Vattenfall, i slutet så när man verkligen skulle
441 bygga ihop och testa, det blev stress, det får man i mindre Increment då.
442
- 443 Daniel Vi har en liknande fråga, vi ställer några påståenden och så är det en annan skala nu. 4 är högt
444 prioriterat, 3 är oftast prioriterat, 2 är ibland prioriterat och 1 är lågt prioriterat. SCRUM Master
445 prioriterar alltid Sprint Review
- 446 P2 Mm, det gör han. Fyra.
- 447 Daniel Development Team prioriterar alltid Sprint Review
- 448 P2 Det kan variera mycket men det är inte mer än en trea. För att det är inte alltid... ibland så
449 kanske de skulle vilja jobba vidare men då har de inte riktigt tagit till sig vad SCRUM går ut på.
450 De som är insatta och driva är väldigt angelägna att få visa och få feedback på det de gjort.
- 451 Daniel Så det kanske skulle vara en kunskapsaspekt där också? Hur väl man förstår?

- 452 P2 Ja, beroende på hur många projekt man har varit med i så. Är man ny så kanske man inte. Och
453 sedan finns det alltid de som tycker att; får jag bara sitta och hacka några månader i lugn och ro
454 så blir det skitbra.
- 455 Daniel Product Owner prioriterar alltid Sprint Review.
- 456 P2 Nej, det är inte alltid så tyvärr. Vad var tvåan?
- 457 Daniel Det är ibland prioriteras det.
- 458 P2 Ah, det börjar mogna så sätt en trea på den.
- 459 Daniel Skulle du kunna motivera lite varför det just blir en trea?
- 460 P2 Ja, det är ju inte alltid de har tid. Ibland känner de att de vill se slutresultatet... återigen att de
461 inte förstått vad SCRUM går ut på är mycket möjligt.
- 462 Daniel Övriga intressenter prioriterar alltid Sprint Review
- 463 P2 Nej, det får man nog sätta en tvåa på. Det gör de ibland.
- 464 Daniel Finns det någon form av motivering kanske till just tvåan.
- 465 P2 Där är inte samma behov, det kan ju variera när någon behövs. De är mer motiverade mot slutet
466 och specifika grejer så som integrationer, grafik och sådant. Det kan ju vara i speciella tidpunk-
467 ter i projektet som det är intressant att komma in och göra en punktinsats för att granska det.
- 468 Daniel Så det handlar mer om var i projektet man är?
- 469 P2 Ja, precis.
- 470 Filip Märker du någon skillnad i prioriteringen mellan projektorganisationen när man jämför med
471 kundorganisationen?
- 472 Daniel Då tänker vi att projektorganisationen som att SCRUM Teamet, SCRUM Master, Product
473 Owner och Development Teamet skulle vara projektorganisationen helt enkelt.
- 474 Filip Om de prioriterar Sprint Review högre än kundorganisationen?
- 475 Daniel Om det finns någon skillnad däremellan.
- 476 P2 Ja, det är nog ofta så att kunden inte är så insatt i SCRUM. Så kan det vara.
- 477 Filip Ni prioriterar det högre då?
- 478 P2 Ja, vi har väl en större mognad på det där med förståelse och det där med att prioritera
- 479 Daniel Så det är en kunskapsbasis där igen?
- 480 P2 Ja, det skulle jag säga.
- 481 Filip Är det skillnad då mot kunder som ni haft innan som förstår sig på SCRUM och vet hur det går
482 till?
- 483 P2 Ja, så är det ju. Inte vill säga att det är den enda faktorn för det kan ju vara allmänt intresse och
484 förståelse som de hade haft även om man inte kört SCRUM. Att de hade velat komma in och se
485 någonting. Om man tar till sig konceptet är det ju lättare.

- 486 Daniel Brukar du då se det som olika mognadsstadier för kunder?
- 487 P2 Ja, det måste man ju bedöma tidigt och sätta in någon insats för att förklara det för dem om man
488 känner att de inte den förståelsen från början. Vi har ju ett verktygssetup för, som stöd för pro-
489 jekten som är agilt orienterat och då går vi genom dem så de vet hur de ska använda den.
- 490 Daniel Har du någonsin upplevt problem gällande prioriteringar, skillnader i prioriteringar mellan pro-
491 jektorganisation och kund organisation, och hur påverkades resultatet?
- 492 P2 Ja, men det kan vara följderna när man har svårt att få med kunderna. Sen blir det missförstånd
493 och besvikelse i slutet när man då inser att vi inte kan läsa deras tankar och gjorde det så som
494 man hade skrivit i kravspecen.
- 495 Daniel Försöker ni motverka detta på något sätt?
- 496 P2 Ja, genom att förklara vad värdet är med det och få med dem.
- 497 Daniel Har ni någon form av seminarium med dem och när har ni det? När försöker ni förklara i sam-
498 band?
- 499 P2 Ja, det är oftast innan man går in i ett avtal kring och projekt och lägger märke på att det är så vi
500 ska jobba. Det gäller ju även deras acceptanstester och så vidare, hur de ska fungera. Och verkar
501 det inte fungera så får man delegera det till sälj, kundansvarig, så de kan lyfta det i kundorgani-
502 sationen.
- 503 Daniel Vi tänkte också gå in på kunskapsaspekten. Vilken kunskap ska förmedlas av de olika aktörerna
504 under Sprint Review?
- 505 P2 Vilken information liksom?
- 506 Daniel Ja, precis. Exempelvis vad ska du som SCRUM Master förmedla?
- 507 P2 SCRUM Master förmedlar en mer övergripande, i mitt fall i alla fall, övergripande sammanfatt-
508 ning. Och sedan är det ju var och en som demar som förmedlar sin story. Sedan kan det ju vara
509 andra delar så som arkitektur, test och hosting som kanske inte har någon specifik story men
510 som ändå vill påvisa någonting.
- 511 Daniel Precis. Vad tycker du kund ska förmedla för kunskap till er?
- 512 P2 De ska ju märka att det är rätt och i den mån det inte är det ge sin feedback på det så man kan ta
513 med det i det fortsatta arbetet. Det kan ju resultera i change request.
- 514 Daniel Hur skiljer sig, exempelvis vad ska en Product Owner förmedla som skiljer sig från de andra
515 aktörerna?
- 516 P2 Det är ju den som är kontaktytan så den ska egentligen sammanfatta det men alla kommer ju till
517 tals så att... var och en har ju sitt expertisområde. Produktägaren får ju dels sammanfatta men
518 helst även samla ihop det så att det inte blir för spretigt.
- 519 Daniel Jag tänkte bara fråga om det är Product Owner som bjuder in till det här mötet?
- 520 P2 Nej, jag tycker oftast det är SCRUM Master/projektledare som bjuder in.
- 521 Daniel Även till kunder och andra intressenter?
- 522 P2 Ja, det bjuder in alla som man vet så får folk skicka vidare inbjudan om de känner behov av det.

- 523 Daniel Okej, så det är så pass öppet forum att folk du bjuder in kan bjuda in andra?
- 524 P2 Absolut. Såvida det inte finns begränsningar i form av platsbrist i rummet eller sådär.
- 525 Filip Om man tänker på antalet personer som brukar närvara på ett vanligt projekt? Under en Sprint
526 Review, brukar det variera från projekt till projekt?
- 527 P2 Det beror på projektets storlek men även var i fasen man är. För ett spännande projekt i slutdemo
528 kan det rassa in kanske tio extra personer som är nyfikna på att se hur det blev. Och på kundsi-
529 dan kan det bli jättemånga.
- 530 Daniel Okej
- 531 P2 Kanske hela företaget i princip som vill se det nya.
- 532 Daniel Hur många skulle du vilja påstå att det alltid är där i alla fall?
- 533 P2 Ja, mindre än tre brukar vi ju sällan vara men det är lite. De projekten vi kör nu så är vi väll
534 kanske fem-sex i det ena och tio-tolv i det andra.
- 535 Daniel Vi har sett en del i teorin att i Sprint Review ska man göra någon form av marknadsanalys där
536 man ska se hur produkten utvecklas. Man prioriterar Backloggen et cetera. Hur genomförs den
537 här marknadsanalysen? Presenteras den av kund och vilka aspekter brukar de ta hänsyn till?
- 538 P2 Ja, många gånger gör ju de mycket av det själva. Men i den mån vi har möjlighet, det kan ju vara
539 både våra säljare och tekniska experter som har intresse att titta runt omkring för att skapa mer-
540 värde och nya möjligheter. Men sedan är det även rent statistisk uppföljning, någonting som lig-
541 ger i produktion så har man rent statistisk uppföljning. Inte alltid men oftast försöker man samla
542 in information som man kan presentera och se vilka delar som används och vad man kan dra för
543 slutsatser av det. Inte minst på webbapplikationer, där är det väldigt mycket man samlar in.
- 544 Daniel Vi har sett en del på omvärldsanalyser, är det sådana aspekter som tas i hänsyn också? Att de
545 analyserar sin omvärld och säger att det är den här funktionen vi behöver nu för det är det här
546 som säljer mer eller...
- 547 P2 Ja som sagt, de bitarna jobbar kunden ofta med eftersom det förstår de bättre men är det något
548 som vi känner att; här skulle vi kunna skapa möjligheter för oss om vi pitchar någon idé så hän-
549 der det att det görs också.
- 550 Daniel Men kunden presenterar inte vilka faktorer som de har sett till för er?
- 551 P2 Jo absolut! Det är ofta en väldigt öppen dialog för att skapa en förståelse.
- 552 Filip/Daniel Kan du ge något exempel på någon sådan faktor kanske?
- 553 P2 Men ta X på den tiden. Deras musik-igenkänningstjänst. Man såg att trenden gick mot mer
554 öppna system så de la ju upp från att det var en ren, det fanns bara i deras X, så la de upp det i X.
555 Så alla kan ladda ner appen.
- 556 Daniel Så det är helt enkelt trender man ser efter?
- 557 P2 Ja, och det kan vara mognadsskala också. När det är väldigt nytt så vill de hålla det för sig själv
558 och sen i en senare fas när det dyker upp konkurrenter ändå så kan man lika gärna släppa ut det
559 så det blir en marknadsföringsgrej.
- 560 Daniel Okej.

- 561 Filip Din uppfattning om Sprint Review, är det lätt eller komplicerat att genomföra en sådan?
- 562 P2 Det är ganska lätt, oftast. Det beror på att man har bestämt det från början. Återigen, förr i tiden
563 så blev det ofta väldigt svårt när man hade byggt väldigt mycket och försökte få det att fungera i
564 slutet. Här vet man ju redan från början, man har fokus på att redan om ett par veckor ska jag
565 visa det jag har gjort. Då sätter man upp miljöer, man beställer inte miljöer och sådan långt se-
566 nare i projektet utan man gör det ganska snabbt så man har allting på plats och bara trimmar in
567 det. Man kör ju prestandatester ganska tidigt i projektet.
- 568 Daniel Men skulle du vilja säga att det är lätt för att ni är väldigt inarbetade i det? Kan det lätt bli kom-
569 plicerat kanske om man inte...
- 570 P2 Absolut, så är det. För du ska ju visa något där du bara har delar av det. Det kan bli svårt. Det är
571 ju lite en inställnings sak kanske att en som inte är så van tycker kanske; amen hur ska jag kunna
572 visa det här? Ja men en demo behöver inte vara att det fungerar, du kan ju mer eller mindre visa
573 koden eller ett diagram eller något testresultat eller... bara du påvisar att du har gjort det som du
574 sa att du skulle göra i den här Sprinten.
- 575 Daniel Brukar ni sträva efter att kund kanske får testa också?
- 576 P2 Absolut. Men det beror ju framförallt fall och kund till kund. Vi har ju ofta inte tid att hålla dem
577 i handen hur mycket som helst för det kan ju driva rätt mycket tid om de inte är så vana vid att
578 testa ett ofärdigt system. Men i den mån det går, definitivt.
- 579 Daniel Nu är vi lite inne på mognad där igen, hur mycket ni måste hjälpa dem. Tycker du att ni stöter
580 oftare på kunder som är omogna eller kunder som är mogna.
- 581 P2 Det går i en riktning mot att de är mer mogna, det gör det. Och vi blir mer vana vid hur vi ska
582 hantera det. Det kan också vara en del i de initiala diskussionerna att man stämmer av hur myck-
583 et de ska testa. Som jag sa hur acceptanstester ska gå till. Vi vill ju att gärna att de börjar testa.
584 Det gynnar ju oss hela ledtiden för projektet om de är inne och ser saker och ting med sina ögon
585 än att de kommer i slutet och säger; nja alltså vi menade inte riktigt så. Demon kan ju många
586 gånger räcka för det men sen vill de ju känna på grejerna och visa det internt för andra också.
587 Det är ju en del som kanske vill vara en mellanperson också som gärna vill briljera i att jag har
588 åstadkommit, det får man ju ge dem då. Men bara man inte tar i från början så de förstår att det
589 är kanske en kostnad från vår sida men det är många gånger de är beredda att det.
- 590 Daniel Men du sa att du började med just agil projektledning för ett par år sedan.
- 591 P2 Ja sex-sju år sedan
- 592 Daniel Tycker du att det var mer komplicerat att genomföra Sprint Review då än det är idag kanske?
- 593 P2 Ja, men allt är ju en vanesak också. Det utkristalliseras ju best practices på saker och ting också.
594 Ju fler projekt så ser man ju också lite olika aspekter på vad man behöver göra. Har du appar så
595 behöver du ha en bra kamera-setup så du kan videofilma skärmen på din telefon och vidare så
596 sådana där bitar blir man ju bättre på. Sen är det ju remote och bandbredden och tekniska lös-
597 ningar har ju blivit bättre så att det är ju lättare, stabilare.
- 598 Daniel Så det är lite omvärlden också som har gjort det lättare? Just tekniken
- 599 P2 Ja, tekniken.
- 600 Daniel Men skulle du definitivt kunna säga att ni har blivit mycket mer effektiva på att genomföra mö-
601 tet än ni kanske var när ni började. På grund av dessa best practices?

- 602 P2 Ja, det skulle jag vilja säga. Ja, precis.
- 603 Filip Men då går vi över lite till kommunikationen då och hur sker kommunikationen på Sprint Re-
604 view? Är det ansikte mot ansikte på plats här? Eller är det elektroniskt?
- 605 P2 Det är lite olika. Men av kostnadsskäl så vill man inte resa så mycket nuförtiden så att det är
606 ganska ofta remote.
- 607 Filip Så man delar någon skärm då?
- 608 P2 Ja man delar skärm.
- 609 Filip Och sedan telefon?
- 610 P2 Ja, kör vi på LYNC/Skype.
- 611 Daniel Vad föredrar du? För bästa resultat kan man väll säga. Vad tycker du främjar resultatet mest? Är
612 det att du får träffa dem eller är det att...
- 613 P2 Ja, rent ifrån kommunikation är det ju lite bättre att träffas. Det skapar ju en annan relation och
614 du kan stå med en white-board och rita på ett annat sätt än du kan med verktygen än så länge. Vi
615 har ju inte sådana white-board som man skriver på och det dyker upp någon annanstans. Så visst
616 är det bättre att träffas men jag tycker att det fungerar tillräckligt bra att köra remote.
- 617 Daniel Skulle du säga att, behöver ni läsa människor också? Är det en del att när ni träffar dem ansikte
618 mot ansikte, att ni kanske märker hur de reagerar. Kanske inte bara i språk utan även i kropps-
619 språk?
- 620 P2 Jo, så är det ju. Har man aldrig träffat dem så kan det vara absolut problematiskt. Men har man
621 träffat dem och det ligger lite i projektledarrollen att ha den förmågan att lära känna folk. Då hör
622 du ju rätt så mycket på rösten vad de tycker och att man ställer frågorna på ett sådant sätt som
623 tvingar dem att svara så att du hör vad de tycker.
- 624 Filip Men ni kör då nästan uteslutande elektroniskt?
- 625 P2 Det är kanske lite hårddraget. Jag tycker ofta är det remote, ja. Åtminstone att någon är med
626 remote även om de är baserade på samma ställe så är de iväg på någonting annat.
- 627 Daniel Är det någon trend som har gått? Träffade ni kanske kunderna mer innan än vad ni gör idag?
- 628 P2 Ja, så är det ju. Dels kostnaderna är mycket mer... att hålla igen på kostnader. Ta 90-talet, det
629 fanns ju inga begränsningar på att resa. Man kunde ju åka upp till Stockholm två gånger om da-
630 gen. Nu är det betydligt mer... de håller i pengarna. Och sen har ju tekniken gjort det möjligt på
631 ett annat sätt att ta kundmöten då.
- 632 Daniel Är det någon skillnad tycker du kanske om du har en mogen kund eller omogen kund, hur kom-
633 munikationen sker? Krävs det mer ansikte mot ansikte med en omogen kanske?
- 634 P2 Ja, det gör det ju. Åtminstone att man avsätter mer tid med en och kanske har kompletterande
635 möten bara jag och Produktägaren om det inte är så att man förbereder dem innan och stämmer
636 av efteråt så att man inte lägger för mycket tid med hela teamet.
- 637 Daniel Så ni kanske har flera små Reviews efter det i mindre skala?
- 638 P2 Kanske inte Reviews men möten i alla fall där vi diskuterar aspekter på det hela.
- 639 Daniel Men är det i samma syfte som i Review kan man säga?

- 640 P2 Ja, det är komplement till det och det kan ju vara kompletteringar också att de hittar någonting
641 som de har en fråga och man skickar en skärmdump och förklarar. Man kanske tar in någon ut-
642 vecklare och kanske kör mini möte med dem.
- 643 Daniel Är det alltid direkt kommunikation också eller kan det vara mail eller?
- 644 P2 Ja.
- 645 Filip Är det bara för att stämma av att ni är på rätt spår i utvecklingen eller det kan vara andra frågor
646 också, alltså buggar?
- 647 P2 Ja det kan vara buggar men det är en del i att komma på rätt spår. Men sen kan det ju vara poten-
648 tiella change requests också som man vill hålla borta från teamet så inte de blir distraherade, nya
649 tankar...
- 650 Daniel Har ni upplevt olika resultat som du kan koppla till olika former av kommunikation? Tillexem-
651 pel att det ena har varit mer effektivt eller det har varit svårt att genomföra telefonkommunikat-
652 ion.
- 653 P2 Ja, det händer ju. Vi har ju som sagt bandbredd och du kör mot Kina och Indien så kan det ha
654 sina begränsningar. Vi har en kille som sitter i X ibland så bryter det ju litegrand där nere. Men
655 sen har du någon som inte är så bra verbalt på engelska men kanske är bra på text så kanske det
656 är bättre med instant messaging.
- 657 Daniel Men skulle du vilja säga att någon kommunikationstyp, att ni har haft svårigheter med det tidi-
658 gare som ni koppla till ett resultat. Att det har blivit lite sämre eller eventuellt bättre beroende på
659 hur ni har interagerat med kunden under Review?
- 660 P2 Jag vet inte om jag har något konkret exempel mera än att som sagt avsätta mer tid och komplet-
661 tera men... i den mån vi har möjlighet. Men har vi kund är i X eller X så märker man att man
662 inte riktigt når fram så blir det lätt att man kallar man ihop och åker till dem och kör det face to
663 face istället. Ja, vi har varit på en grafisk byrå i X där de inte riktigt... man pratar ju rätt så olika
664 språk en tekniker och en grafiker. Där har man behövt sitta tillsammans och peka och berätta för
665 att komma fram mycket snabbare än att de försöker kommunicera grejer på något annat sätt att
666 verkligen sitta bredvid och peka. Ska man förklara en sak för någon så är det ju mycket lättare
667 att sitta bredvid och peka på samma sak än att försöka beskriva det i text.
- 668 Filip Precis. Ansikte mot ansikte det är styrkan, det är lättare helt enkelt.
- 669 P2 Ja, precis.
- 670 Daniel Men det är lite dyrare då
- 671 P2 Ja, det är ganska mycket dyrare ofta. Så att därför så... jag har väll litegrand specialiserat mig på
672 att kunna hantera projekt då men att inte träffas. Att lyckas med det. Och det är ju många som
673 säger att; det går ju inte. Då kanske det inte det inte blir av att man kanske inte kan driva pro-
674 jektet för att det blir så dyrt, det är ju lite synd.
- 675 Daniel Jag tänkte då lite reflektionsarbetet. Skulle du vilja hävda att ni genomför reflektionsarbete inför
676 en kommande Sprint Review? Alltså att innan ni går in där sp har ni reflekterat över...
- 677 P2 Nej, vi kör retrospektet efter.
- 678 Daniel Review, inför Review då. Att ni kanske har något prepp arbete, det här ska vi visa.
- 679 P2 Jaja som sagt vi har en del förberedelser innan vi kör genom demon. Alltid skulle jag vilja säga.

- 680 Daniel Hur lång är den preppen ungefär?
- 681 P2 Ja, vi sätter väll upp en halvtimme oftast. Sen är det inte alltid att man använder den, blir man
682 klar snabbare så kan man ju köra lite andra diskussioner kring det hela inför nästa Sprint.
- 683 Daniel Brukar det vara så att ni fryser projektet någon dag innan och säger att nu kan vi inte göra mer.
684 Vi kan inte ta fler funktioner.
- 685 P2 Ja, det händer. Absolut.
- 686 Daniel För preppen då att man ska hinna förbereda sig?
- 687 P2 Ja, precis. Så är det. Det kan vara delar av systemet att man säger; nu får ni inte röra i det API:et
688 för då vet vi att det kommer smälla.
- 689 Daniel Brukar ni reflektera hur ni genomför en Sprint Review under själva eventet? Alltså att ni följer
690 en viss dagsordning och om någon bryter den. Du kanske faciliterar och reflekterar över hur
691 det genomförs under eventet.
- 692 P2 Absolut, det gör ju alla så att det är ju typiskt en grej som kommer upp eftersom man kör retro-
693 spektet ganska direkt efter är det ju alltid en kommentar att gick demot bra eller dåligt och varför
694 i så fall.
- 695 Daniel Sen har vi då sista, reflekterar ni över Sprint Review efter eventet genomförts men det är då i
696 Retrospektivt?
- 697 P2 Ja
- 698 Daniel Skulle du vilja säga att Review är en viktig del inför Retrospektivet där ni diskuterar?
- 699 P2 Nja, den kommer ju alltid upp eftersom det är det man har i närminnet och den är ju en jätteviki-
700 g och därför tycker jag det är bra att man reflekterar över den. Men i övrigt så är det ju mer
701 hela Sprinten och hur man arbetat där så man skulle kunna köra den utan att ha haft demon. Det
702 är klart, den bekräftar ju hur man har arbetat och sådär men den är ingen förutsättning för retro-
703 spektet, det skulle jag inte säga.
- 704 Daniel I Review, tar ni någonsin upp problem ni har stött på för kunden och hur ni har löst det?
- 705 P2 Tekniskt?
- 706 Daniel Ja, alla former av problem skulle jag nog vilja påstå.
- 707 P2 Ja, i den mån de har glädje av att veta det så att säga eller vi känner av någon anledning vill
708 påvisa det kanske för att visa att det har tagit längre tid. Eller här ska ni vara medvetna om att re-
709 sultatet blev bra, trots att vi hade strul med era integrationer eller vad det kan vara. Det är oftast
710 deras testmiljöer och sådär som är nere, testdata som är dålig.
- 711 Daniel Är det något liknande som ni diskuterar under Retrospektivet internt sen också?
- 712 P2 Ja, det kommer ju upp men grejer som är brådskande har man ju hanterat det innan, så det kom-
713 mer ju inte som en överraskning men ofta kommer det upp ändå. Man dokumenterar det till-
714 sammans med allting annat. Då är det kanske redan hanterat och blir mer av ett konstaterande att
715 man hade problem.
- 716 Daniel Sista frågan då. Skulle du hävda att det lärande som förekommer ibland ger upphov till nya sätt
717 att arbeta?

- 718 P2 Absolut
- 719 Daniel Så ni förbättrar inte bara befintliga sätt att arbeta utan ibland så måste ni göra någonting an-
720 norlunda?
- 721 P2 Jag skulle säga att varje projekt både vad man ska göra för någonting och vilka människor man
722 har tillgängliga behöver man anpassa sig efter så att det kan vara ganska olika liksom hur man,
723 det är en del av att få ett bra team också att låta dem tycka. Jag slänger ju inte upp en massa reg-
724 ler att; såhär ska vi göra i början av projektet. Så lite som möjligt och så låta det växa fram och
725 låta dem själva föreslå det. Sen får man styra det i den mån det behövs men det är ganska myck-
726 et anpassa sig efter hur de vill jobba, så blir det bäst resultat.
- 727 Daniel Är Review en viktig del i det här? Hur ni jobbar också, att ni märker att det här kanske inte
728 stämmer i förhållande till vad vår kund vill utan vi måste göra någonting annorlunda beroende
729 på den feedback ni får?
- 730 P2 Det kan det naturligtvis vara, om man ser att man lovar för mycket och inte kan ta in krav på rätt
731 sätt så delvis. Men många grejer är ju mer effektivitet och trivsel också och då jobbar de ju
732 bättre också. Indirekt blir det effektivitet det mesta. Det är ju det det handlar om, få bort waste
733 och göra det som man producerar.
- 734 Daniel/Filip Ja, då får vi tacka för oss!
- 735 P2 Tack själva och lycka till!

Bilaga 5, Transkript 3

Intervju genomfördes 2014-04-25

Informant 3: P3
Daniel Andersson: Daniel
Filip Titoff: Filip

Talande Frågor & Svar

- 1 Filip Vi kan börja lite med din profil, vad är din bakgrund, utbildning och ja vad du har sysslat med?
2
- 3 P3 Ja, just det, utbildningen är systemvetare precis som ni, kandidat.
4
- 5 Filip I Lund då också eller?
6
- 7 P3 Nä, Mitt Universitetet uppe i Östersund av alla ställen. Men informatik och ja, inte så mycket
8 programmering och teknik som programvaruingenjörer såklart men det var lite det jag tyckte var
9 roligt och snöade in på och valde till lite extra.
10
- 11 Daniel Tidigare erfarenheter eventuellt var började du någonstans när du började jobba?
12
- 13 P3 Ja, just det, tidigare erfarenheter innan jag började plugga så var jag yrkesofficer ett tag också
14 fänrik i armén så det var väl egentligen det stora som har påverkat mitt professionella liv så att
15 säga. Där fick man med sig mycket av grunderna i hur man genomför saker och ting strukturerat
16 och sådär, hur man ledde folk, mätte på resultat och, även om det var på en helt annan nivå.
17
- 18 Filip Har du någon certifiering av SCRUM eller agila metoder?
19
- 20 P3 Ja, certifierad SCRUM Master från Softhouse som är ett certifieringsbolag, fast det var ett år
21 sedan. Ett par internutbildningar och sådär och ett någon utbildning här nu för ett par veckor se-
22 dan faktiskt som var mer agile approaches, alltså fundamenten kring agilt utveckling.
23
- 24 Daniel Hur började du, började du här på X eller?
25
- 26 P3 Nä, första jobbet efter skolan då, eller efter universitetet så var det call-center på X företagssup-
27 port, så jag satt i telefonlinje och svarade på liksom, jag var en supportslav. Men det vara bara
28 ett mellansteg till ett kvalificerat jobb då, sen började jag på X som, det var också i och för sig
29 som supportingenjör men var med thirdline, secondline, thirdline support och det var mer första-
30 line support. Så det var från det hållet, sen därifrån så var det på X, en annan konsultfirma och
31 då började vi med CRM-system, det jag håller på med idag, kund- och relationshanteringsystem
32 för att hantera sälj och marknadsföringsprocesserna då.
33
- 34 Daniel Var det som utvecklare?
35
- 36 P3 Ja, jag började som utvecklare där men snöade mer över på, vi höll på med ett egenutvecklat
37 system som skulle, där utveckling och förvaltning skulle flyttas till Indien så sista åren där så var
38 det mer som, man kan kalla det för bridgemanager då alltså, jag var den personen som skulle se
39 till att indierna hade rätt information och levererade på rätt sätt. Och det var där för första
40 gången som jag kom i kontakt med SCRUM då egentligen där vi skulle på ett agilt utvecklings-
41 metod då hantera med då med utgång från Indien.
42

- 43 Filip Vad gör du då idag här på X?
44
- 45 P3 Idag så är det arkitekt kan man säga, arkitekt och konsult inom CRM området.
46
- 47 Filip Ingen utvecklare eller så?
48
- 49 P3 Ibland sådär men inte primärt, jag har fortfarande kvar men inte primärt nej. Jag är snarare den
50 personen som försöker sätta kraven från kunden, affärskraven alltså och tolka de ner till teknik-
51 krav och följa upp till arkitekturen så att den följs.
52
- 53 Daniel Kanske en lite svår fråga men hur många projekt har du deltagit i men framför allt vilka roller
54 har du haft i olika projekt?
55
- 56 P3 Totalt eller senaste?
57
- 58 Daniel Ta senaste tiden.
59
- 60 P3 Vad är senaste?
61
- 62 Daniel De senaste två åren kanske.
63
- 64 P3 Ja, just det. Ja det är ju olika vi har ju allt ifrån väldigt små projekt till ganska stora projekt som
65 jag sitter i nu så att det är kanske tre större projekt som har varit som håller på parallellt och sen
66 kanske fem-sex mindre, som har varit snabba implementationer. Och rollen i dem är ju allt ifrån
67 i de små har jag varit har man liksom flera roller, man är alltifrån utvecklare och implementat-
68 ionskonsult till faktiskt projektleda också och de lite större är ju mer som arkitekt.
69
- 70 Filip Då kommer vi ner på SCRUM-delen, med de påståendena vi berättade om innan.
71
- 72 P3 Ja, just det.
73
- 74 Filip Vi kan börja med artefakter då inom SCRUM. Vi har alltid en Product Backlog?
75
- 76 P3 Ja, det stämmer väl helt och hållet hur jag ser det.
77
- 78 Filip Så en fyra där då?
79
- 80 Daniel Stämmer alltid?
81
- 82 P3 Ja, precis alltså om vi säger om vi kallar projektet för SCRUM eller på våra termer så stämmer
83 det alltid ja. Faktiskt.
84
- 85 Daniel Vi har alltid en Sprint Backlog?
86
- 87 P3 Ja, det stämmer också alltid, precis, backlogen, jepp, det skulle jag vilja säga att den gör.
88
- 89 Daniel Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment, alltså att vi hela tiden man jobbar för att bygga
90 delleveranser kan man säga.
91
- 92 P3 Aa, just det. Ja, alltid och alltid, ja men det skulle jag nog vilja säga.
93
- 94 Daniel Det är en fyra?

95
96 P3 Ja.
97
98 Filip Och så har vi event då. Vi genomför alltid en Sprint Planning?
99
100 P3 Nja, ja men precis, ibland så kan det vara att det bara är internt, ibland så kan det vara att kunden
101 bryr sig inte riktigt, alltså att projektet är så pass litet så det kanske bara är en Sprint och kraven
102 är ganska liksom vi vet att det är det här som är kraven så att de är väl avstämda, uppdraget är så
103 pass litet att vi kan att vi kan, vi kör SCRUM för intern del men mot kunden sätt vet de egentlig-
104 en inte vad som händer så att det är inte alltid som vi har en traditionell Sprint Planning med där
105 alla stakeholders från kundens sida.
106
107 Daniel Men ni har det själva internt?
108
109 P3 Ja, precis som om vi kör agilt så gör vi det.
110
111 Daniel Så en fyra på den också?
112
113 P3 Ja.
114
115 Filip Så det varierar beroende på projektets storlek?
116
117 P3 Ja, precis.
118
119 Filip Vi genomför alltid en Sprint?
120
121 P3 Ja, ja precis. Det får man väl säga.
122
123 Filip Vi genomför alltid Daily SCRUM?
124
125 P3 Nej, det gör vi inte alltid.
126
127 Filip Vad beror det på då?
128
129 P3 Det beror på att det är inte alltid, det är inte alltid ekonomin tillåter att vi samlas, och ibland kan
130 det vara ett ganska tight, pressat projekt och vi är samtrimmade och vi vet vad som händer. Vi
131 sitter bredvid varandra så att vi har inte den ceremonin liksom. Man ropar över och sen.
132
133 Daniel Så det sker hela tiden då istället när man sitter så pass nära varandra?
134
135 P3 Så det är inte alltid vi gör det faktiskt.
136
137 Filip Men oftast eller på en skala?
138
139 P3 Ja, precis, oftast.
140
141 Filip Vi genomför alltid Sprint Review?
142
143 P3 Nä, det stämmer inte alltid heller, vi är lite dåliga på det. Nästan en tvåa på den. Det är också
144 typiskt en sådan som blir nedprioriterad, det är ingen som vill betala för den. Allting vi gör det
145 är, det är någon som måste betala ju, eftersom vi är ett konsultbolag, har vi inga egna pengar ju,

- 146 ingen egen budget för, eller vi har men det är inte alltid vi blir tillåtna att använda den. Så det är
147 ofta den blir bortprioriterad faktiskt, tyvärr.
148
- 149 Daniel Vi genomför alltid Sprint Retrospective?
150
- 151 P3 Nej, det är samma sak där ju. Det är inte alltid det händer.
152
- 153 Daniel Vad skulle du vilja sätta den som?
154
- 155 P3 Nä, det är nog en tvåa där.
156
- 157 Daniel Är det en kostnadsfråga det också?
158
- 159 P3 Ja, vi är väldigt snabba på att bara köra vidare in i nästa än att stanna av och, det är de stora
160 projekten där vi har möjlighet, där vi har lite mer budget, vi har lite mer utrymme till det, att lära
161 oss att bli bättre.
162
- 163 Daniel Så skulle du säga att ni förhåller er bättre till reglerna i just större ett projekt är?
164
- 165 P3 Absolut. Och där har man mer att vinna av att faktiskt, jag menar i ett litet projekt kan man fak-
166 tiskt kanske ha en-två sprintar på sig och då är det inte lönt att sätta av en timma till att samla
167 alla för att vi vinner inte så mycket på det. Vi förlorar bara en massa en massa värdefull tid men
168 de större projekten absolut, där vi har ett halvår ett år.
169
- 170 Daniel Skulle du vilja säga att ni håller er nästan till fyra på alla då i de större projekten?
171
- 172 P3 Nej, inte riktigt, i Retrospective är vi lite dåliga också. Där kan det vara en trea.
173
- 174 Daniel Är det ofta Review och Retrospective?
175
- 176 P3 Precis, det är de som faller bort.
177
- 178 Daniel Roller då. Vi har alltid en SCRUM Master?
179
- 180 P3 Ja, i det stora projekten ja. De mindre, inte nödvändigtvis.
181
- 182 Daniel Är det en fyra i de stora?
183
- 184 P3 Ja det är det. De lite mindre där kan man ju, där kan du ju vara en, det är inte så formellt uttalat
185 utan du kan vara projektledaren som är liksom eller en av utvecklarna. Det är inte så att vi har
186 just den specifika rollen.
187
- 188 Filip Inte så distinkta roller liksom?
189
- 190 P3 Nä.
191
- 192 Daniel Vi har alltid en Product Owner?
193
- 194 P3 Nej, det är samma sak där ju, i de större projekten absolut men i de mindre nja.
195
- 196 Daniel Okej. Jag tänkte på det just timeboxar ni Incrementen, att ni har fasta tider?
197

198 P3 Det har vi ju, det bestäms ju och det är sällan det ändras i projektet så för de större projekten vi
199 har nu där har vi treveckors och i de mindre kan vi gå ned till och med till veckosprintar.
200
201 Daniel Hur hårt håller ni på det? Är det fyra eller är det en trea?
202
203 P3 Ja, men det håller vi nog ganska hårt på, det ändras inte så mycket.
204
205 Daniel Om du måste välja.
206
207 P3 Hehe, om jag måste välja, ja, men då håller vi nog på, alltså vi håller på det vi har satt från bör-
208 jan.
209
210 Daniel Fyra?
211
212 P3 Ja, vi ändrar sällan.
213
214 Filip Men då går vi över på Sprint Review, det är det uppsatsen kommer att fokusera på sen.
215
216 P3 Aha.
217
218 Filip Kan du beskriva hur processen ser ut för Sprint Review, hur går det till?
219
220 Daniel Hur ni inleder och vilka aktörer som tar över och...
221
222 Filip Upplägget för Sprint Review liksom.
223
224 P3 Och då Sprint Review menar vi att då vi ska ta backloggen och planera in, förbereda backloggen
225 inför nästa.
226
227 Daniel Precis, ni ska visa för kund och de ska ge feedback.
228
229 P3 Aha, du menar demon?
230
231 Filip Ja, precis.
232
233 Daniel Ja, de flesta kallar det demon.
234
235 P3 Okej, så demon. Ja, där har ju i varje fall jag ambitionen att alltid lämna över så mycket som
236 möjligt till antingen kundens, kunden själv eller testaren eller så nära slutanvändaren som möj-
237 ligt, att genomföra den. För ofta är det en demo där många andra är med som kanske inte har va-
238 rit med i utvecklingsarbetet, kundens stakeholders så att säga. Beställarna som kommer ta emot
239 det, kommer ta emot lösningen och då försöker jag så mycket som möjligt att det är någon från
240 kunden själv alltså produktägaren eller en testfunktion eller någon som är en lite bit ifrån utveck-
241 laren av de som är djupast inne i det för att de ska känna, för att man redan där ska bygga en re-
242 lation till, så att de kan känna att det här är vad vi håller på med, titta vad bra det blev.
243
244 Filip Men hur strukturen på ett sådant möte ut då?
245
246 P3 Strukturen är väl i och för sig att SCRUM Mastern brukar väl hålla i det och liksom så här öppna
247 mötet och beskriva vad sprinten har gått ut på, alltså det här är vad för backlog vi gick in i den
248 här sprinten och såhär tacklade vi den och man kanske till och med har uppföljning kring burn-
249 down, och så här mycket tid hade vi på oss och så här snabbt gick det. De här grejerna kom till,

- 250 för det kommer alltid till en massa, och detta föll bort och det vi ska visa idag är detta här då. Så
251 det brukar vara SCRUM Mastern som börjar och sen brukar man lämna över ganska snabbt för
252 huvuddelen ska ju vara att titta på lösningen och köra lösningen oavsett hur skraltig den är.
253
- 254 Filip Men körs den på en utvecklingsmaskin eller körs den på en testmiljö då?
255
- 256 P3 Det beror på vad man har tillgång till, det absolut bästa är att köra den i så färdigt tillstånd som
257 möjligt, så har man tillgång till en, har man tillgång till en miljö, i optimala scenario, om man är
258 sådär riktigt i SCRUM så där ju så ska det ju vara en produktionsmiljö, man ska ju till och med
259 kunna färdig leverera den nästan. Men det är inte alltid man har det, ofta är det en testmiljö men
260 de första sprintarna kan ju kanske demas från Visual Studio där man inte ens har kommit så
261 långt så att man har en miljö.
262
- 263 Filip Det är kunden som får testa och så också eller?
264
- 265 P3 Ja, precis.
266
- 267 Daniel Men är det utvecklarna som visar, liksom efter SCRUM Master har öppnat mötet, är det utveck-
268 larna som tar över och visar vad de har gjort då eller?
269
- 270 P3 Ja, det kan vara det om det är tidigt i utvecklingsskedet men annars så vill man ha slutanvända-
271 rens, så nära slutanvändaren så möjligt, att det är de som kör det, så att det är en testare eller nå-
272 gon från kunden, någon super user som har varit inblandad eller produktägare så att dem, så att
273 man förankrar med de andra åskådarna som är där att så det inte är de som visar det utan att det
274 är vi som visar, om du förstår vad jag menar.
275
- 276 Daniel Så att de är så pass inkörda i projektet så att de kan ta upp det ni har gjort och sen gå igenom?
277
- 278 P3 Precis, det är det optimala att produktägaren så pass, men det är inte alltid det är så. Och det
279 andra scenariot är då att någon utvecklare gör det för att de ska känna lite stolthet över at de får
280 cred.
281
- 282 Daniel Men det är inte så att varje utvecklare kanske visar sin story eller det de har kört?
283
- 284 P3 Nej, det brukar vi inte göra, det brukar bli ganska hoppigt så att tanken är att man försöker hålla
285 det tight så att det är någon som liksom.
286
- 287 Filip En representant från teamet då alltså?
288
- 289 P3 Precis. Men viktigt att alla är med, alla utvecklare som har varit delaktiga och alla tes-
290 tare/utvecklare/SCRUM Master är med där, så att man, så att man det blir lite ceremoni kring
291 det.
292
- 293 Daniel Ja, så sen demar ni så får kunden ge feedback då?
294
- 295 P3 Mmm, precis, precis. Och då brukar det vara SCRUM Master roll att ta hand om idéerna och sen
296 kanske allt som oftast så är det någon från kundens sida som spårar iväg och börjar, kan man
297 inte göra så eller så, då är det viktigt att man parkerar de frågorna så att man har tid att gå ige-
298 nom och visa allting, så att man inte fastnar i en diskussion om vad som kan vara istället för det
299 som man har gjort.
300

- 301 Daniel Ja, vilka roller deltar i detta möte och vad är deras ansvarsområde? Men det kanske vi redan har
302 berört nu? Berätta rätt ingående då.
303
- 304 P3 Ja, SCRUM Mastern är ju han som är, ansvarig för att facillitera mötet alltså se till att lokaler
305 och att rätt blir inbjudna och sådär liksom. Men sen så är det ju antingen utvecklaren och så nära
306 verksamheten som möjligt som demar, testare eller Product Owner.
307
- 308 Daniel Så Product Owner och utvecklare kan vara ungefär samma ansvarsområde beroende på att de
309 ska vara insatta i det som har gjorts då?
310
- 311 P3 I det mötet. Optimalt så har man en Product Owner som är så pass engagerad i utvecklingen så
312 att han har möjlighet att köra det.
313
- 314 Daniel Så det ska ändå vara hans ansvarsområde?
315
- 316 P3 Ja, jag tycker det. Det finns lite olika idéer kring det.
317
- 318 Daniel Men det är din åsikt?
319
- 320 P3 Ja, jag tycker det. Det är väldigt sällan man hittar en Product Owner som är så, för oftast brukar
321 det vara rätt så högt flygande personer som bara, men gör ni ert, men när det fungerar riktigt bra
322 så är det en person som är med och fattar vad det är som har blivit gjort och kan faktiskt visa.
323
- 324 Daniel Teorin definierar också att det ska finnas externa intressenter i det här mötet, utöver vi har talat
325 om.
326
- 327 P3 Precis, och det är ju då de övriga verksamheterna, de övriga stakeholders, alltså nyckelpersoner-
328 na, kan vara avdelningschefer, det kan vara liksom teamleaders och representanter från verk-
329 samheten helt enkelt.
330
- 331 Filip Vad ska det tillföra för någonting?
332
- 333 Daniel Precis, vad ska de tillföra?
334
- 335 P3 Men det är ju viktigt att de är med, det är extremt viktigt att de är med genom hela utvecklings-
336 processen för att de ska känna och ha inblick i vad de faktiskt kommer att ta emot i slutet av pro-
337 jektet, alltså i slutet av leveransen. Att de redan tidigt kan börja förankra det här i verksamheten,
338 det är ju nyckelfaktorn, och det är det som är huvudsyftet med SCRUM liksom att man kan visa
339 saker och planera idéerna tidigt så att det inte bara blir en big bang, vad fan är det här? Det här
340 har inte jag fått vara med och tycka till om, så deras funktion är att att ta det vidare ut i verksam-
341 heten men också att vara med och ge input i tidigt skede, kunna styra och påverka så att Product
342 Owner, Product Owner är ju deras språkrör.
343
- 344 Filip Vad ska resultatet av Sprint Review vara och vad krävs för att nå detta resultat?
345
- 346 P3 Ja som utvecklingsteam vill man ju att allting ska ske som man har tänkt att det ska ske, alltså att
347 det är buggfritt och att de funktionerna är hyfsat liksom körbara och att allting är rent och går
348 igenom. Det optimala återigen är ju att man kan ha en release som är så pass färdig så att man
349 kan knoppa av den och i princip skicka den till produktion, det är ju det som är hela SCRUM-
350 manifestet liksom såhär. Det är ganska sällan det händer för att det är inte många verksamheter
351 som klarar av att ta emot en ny release var fjärde, var tredje vecka. Att då ska det liksom,
352 deployas och utbildas, det ska tas emot så praktiskt sätt så blir det egentligen man gör ett par

353 sprintar, beror på hur stort projektet är men just nu i det här projektet vi har just nu, så gör vi fem
354 sprintar för första releasen. Så det viktigaste är väl, vad var frågan igen?
355

356 Filip Vad ska resultatet vara av Sprint Review och vad krävs för att nå det då?
357

358 P3 Ja, just det, resultatet ska ju vara en väl definierad story av det vi har gjort förra sprinten
359 och det krävs ju då att liksom att dem storisarna går att köra igenom, och är så pass färdiga så
360 man kan dema det, det är gränssnitt och.
361

362 Filip Definition of done då?
363

364 P3 Ja, precis, just det. Och framför allt mappa det mot värdet också alltså alla user stories i backlo-
365 gen ska ju, ska ha knutet ett affärsvärde till sig, alltså om vi gör detta mot vilket värde uppnår
366 det då? Vi vill få snabbare handledningstider för kundsupport, kan vara ett sådant, ja men okej,
367 nu tar det fem sekunder kortare tid att registrera från början till slut, de ska ju uppnås de där för
368 att man ska kunna se att den är avticked.
369

370 Daniel Ja, precis.
371

372 P3 Det är ju inte alltid man kan göra det direkt, för att en user story har så många andra påverkan
373 runtomkring. Man kan i varje fall börja och säga nu har vi användargränssnittet har vi färdigt
374 och sen allting runtomkring men integrationer till fyra-fem andra system det är inte riktigt klart
375 än. Så här kommer det att se ut för handläggaren.
376

377 Filip Vad krävs för att arbetet med Sprint Review ska anses som lyckat?
378

379 P3 Ja, precis, men för att det ska bli lyckat så, främst ska rätt personer komma, bara det brukar vara
380 det svåra. Så att se till så att rätt personer från verksamheten ska komma, det är inte lika viktigt
381 att alla utvecklare kommer som att rätt personer kommer och att produktägaren också är engage-
382 rad och faktiskt tar emot och säger yes, det här ser bra ut nu kan vi gå vidare till nästa.
383

384 Daniel Så det är mycket feedbacken också?
385

386 P3 Ja.
387

388 Daniel Inte bara att det känns klart utan.
389

390 P3 Precis.
391

392 Daniel Bra feedback som man kan använda.
393

394 P3 Men det första fundamentära är liksom att få verksamheten att fatta att detta är ett viktigt möte
395 för dem.
396

397 Daniel Ja, vi kommer till det.
398

399 Filip Har du upplevt problem med Sprint Review innan?
400

401 P3 Ja, det har jag absolut.
402

403 Filip Vad kan det vara för problem då? Några typiska.
404

405 P3 Ja, men typiska problem är att det inte kommer rätt personer utan det blir bara IT liksom, alltså
406 det blir ett internmöte för de som redan vet allting och som har suttit och utvecklat och det är
407 helt meningslöst då, för vi vet ju hur det fungerar, det är de som ska ta emot det, det vill säga
408 kunden/beställaren.
409
410 Daniel Du är nästan inne på nästa fråga faktiskt. Liknande här stämmer alltid, oftast, ibland, inte, med
411 ett antal påståenden. SCRUM Master deltar alltid i Sprint Review?
412
413 P3 Ja, det brukar han nog faktiskt göra. Faktiskt alltid.
414
415 Daniel En fyra?
416
417 P3 Ja.
418
419 Daniel Development Team deltar alltid i Sprint Review?
420
421 P3 För det mesta men inte måste, men mellan tre och fyra. Så fyra.
422
423 Daniel Har de alltid representant i alla fall?
424
425 P3 Ja, det brukar, ja absolut.
426
427 Daniel Product Owner deltar alltid i Sprint Review
428
429 P3 Bör han göra, absolut.
430
431 Daniel Gör han det?
432
433 P3 Ja, vi säger det.
434
435 Daniel Fyra.
436
437 Filip Kund deltar alltid i Sprint Review
438
439 P3 Tre på den då. Alltså Product Owner och kund ser jag som samma sak och är det inte kunden så
440 är det kunden representant som är Product Owner. Men visst, övriga då... jag tolkar den frågan
441 som övriga.
442
443 Daniel Vi kommer till övriga intressenter sen.
444
445 P3 Jaha, okej!
446
447 Daniel Varför deltar inte kund inte alltid?
448
449 P3 Nej, men de tänker så att; vi har Product Owner, vi har skickat in honom på det.
450
451 Daniel Så de förlitar sig på honom helt enkelt?
452
453 P3 Ja.
454
455 Filip Så de är inte lika engagerade i projektet? De litar på Product Owner.
456

- 457 P3 Nej, precis. De har gett honom det mandatet. Men det är alltid farligt att ha filter mellan verklig-
458 heten.
459
- 460 Daniel Känner du kanske att deras kunskap inte är tillräckligt god angående vad detta möte ska bringa?
461
- 462 P3 Ja, så kan det vara. De ser det här mötet som det är något IT-möte, det behöver inte jag gå på.
463
- 464 Daniel Ja okej, när det egentligen är feedback-möte och de ska titta på.
465
- 466 P3 Ja, absolut.
467
- 468 Daniel Övriga intressenter deltar alltid i Sprint Review
469
- 470 P3 Nja, man vill ju att det ska vara så men det är inte så alltid. Tvåa kanske.
471
- 472 Daniel Informationen som framkommer, hur dokumenteras den?
473
- 474 P3 Ja, hur dokumenteras den. Alltså den informationen det är ju... du tänker då på den information-
475 en som man visar?
476
- 477 Daniel Det man visar, feedbacken, alltså allting som framkommer som är till nytta för projektorganisat-
478 ionen.
479
- 480 P3 Som vi brukar jobba så brukar det vara SCRUM Master eller någon som SCRUM Master utser
481 som tar anteckningar där och oftast så följs det ju tillbaka till Backloggen. Oftast är det ju påpek-
482 ningar att något ska fungera på annat sätt så antingen ändras någon user story eller så tillkommer
483 user story eller så tas någonting bort.
484
- 485 Daniel Är det med något verktyg man tar de anteckningarna eller är det bara med block och sen så dis-
486 kuterar man?
487
- 488 P3 Nej, vi brukar ju... man brukar inte vilja ha så mycket emellan utan vi brukar ju faktiskt köra det
489 rakt in i våra verktyg. De verktygen som jag brukar använda är TFS eller JIRA. Ibland så kör vi
490 Trello också.
491
- 492 Daniel Ja, där är det delegeras ansvar men det gör det ju.
493
- 494 P3 Ja.
495
- 496 Daniel Och det sammanställs i ett enhetligt dokument, ja. Och den dokumentationen sparar ni då så ni
497 kan göra en återkoppling till nästa Review då eller?
498
- 499 P3 Nej, vi är faktiskt rätt så dåliga på att göra Review dokument sådär utan vi brukar inte tycka det
500 är intressant att gå tillbaka och titta vad som sas vid en viss Review utan det är Backloggen som
501 är det som gäller. Så vi tittar bara framåt egentligen, vi bryr inte så mycket om vad som sades.
502 Så det liksom blir inget sorts mötesdokument.
503
- 504 Daniel Så ni kan inte spåra ändringarna?
505
- 506 P3 Nej, jag brukar inte prioritera det. Men däremot så vet man när en user story kom in och ifrån
507 vem det kom in, det brukar vi spåra i de här verktygen då.
508

- 509 Filip Men då kommer vi över på motivering på genomförande. Vilka anledningar finns det att genom-
510 föra Sprint Review, eller demo då som det kallas?
511
- 512 P3 För vem?
513
- 514 Filip Gärna för alla inblandade
515
- 516 P3 Ja, men om vi tar det per... utvecklingsteamet då... SCRUM Master och utvecklingsgänget då
517 så är det ju för att få bekräftelse på det man har gjort är rätt. Har vi... hur säger man nu... har
518 vi... det är inte hur... har vi gjort sakerna rätt utan det är har vi gjort rätt saker. Så att deras tolk-
519 ning av kravet har blivit så som verksamheten tänkt sig. Och för verksamheten är det ju samma
520 sak att se liksom att... se så att deras förväntningar blev det de tänkt sig.
- 521 Daniel Vad tycker du de enskilda aktörernas motivation är att deltaga, till exempel SCRUM Master,
522 Development Team, Product Owner...?
523
- 524 P3 Mest angeläget brukar det vara från utvecklarkåll. Eftersom det här är en metod som har kommit
525 från IT-hållet, det är ju ingen från någon verksamhetssida som har; Åh nu inför vi SCRUM! Det
526 är ju nästan alltid drivet från ett IT-perspektiv, IT-avdelningen, IT-organisationen. Så därför är
527 det ju lite mer de personerna som är knutna till den sidan som är mer engagerade att det ska
528 hända. Så det är snarare så att man får utbilda och få beställarsidan att bli engagerad, tyvärr är
529 det så. Det är ofta lite trögare att få dem engagerade på IT.
530
- 531 Filip Hur centralt är Sprint Review för ett lyckat projektgenomförande och för då liksom customer
532 satisfaction? Alltså kundnöjdheten.
533
- 534 P3 Ja just det ja. Ah men den är ju väldigt centralt. Det beror ju på, om man har en Produktägare
535 som har ett tydligt mandat och han är väldigt engagerad och ser det dagliga arbetet så är det ju
536 inte kanske så viktigt. Men i verkligheten så är ju Product Ägaren bara inne och ute och flyger
537 och egentligen bara där när man behöver honom för frågor så då är det väldigt viktigt att han är
538 med och framförallt hans gäng, verksamhetens... beställarna. Så den är viktig.
539
- 540 Daniel Vi har fler prioriteringsfrågor då. Fyra är högt prioriterat och sen är det oftast, ibland och lågt
541 prioriterat. SCRUM Master prioriterar alltid Sprint Review
542
- 543 P3 Ja, precis det gör han.
544
- 545 Daniel Fyra?
546
- 547 P3 Ja.
548
- 549 Daniel Development Team prioriterar alltid Sprint Review
550
- 551 P3 Inte alltid så, det kan vara annat som kommer... en trea kanske
552
- 553 Filip Product Owner prioriterar alltid Sprint Review
554
- 555 P3 Ja det skulle jag vilja säga, fyra.
556
- 557 Daniel Kund prioriterar alltid Sprint Review
558
- 559 P3 Nej, två.
560

- 561 Daniel Och så har vi; Övriga intressenter prioriterar alltid Sprint Review
562
- 563 P3 Nja, det är en tvåa också.
564
- 565 Daniel Är det ju för den här kunskapsaspekten vi har pratat om? Att de kanske inte riktigt förstår sig på
566 vad som ska framföras och man delegerar ansvaret till Product Owner?
567
- 568 P3 Ja precis, de brukar tycka att de är lite för viktiga för att... de vill se det färdiga och man försö-
569 ker förklara att; ja men det är ju nästan det färdiga. Ja men, ge mig det när det är klart på riktigt.
570
- 571 Daniel Upplever du en skillnad i prioritering mellan projektorganisationen och kundorganisationen?
572
- 573 P3 Ja det är det ju, absolut.
574
- 575 Daniel Har ni upplevt problem med sådana prioriteringsskillnader och hur påverkade det resultatet?
576
- 577 P3 Ja det har man ju gjort. Resultatet blev ju att de... resultatet kan ju bli att, jag hur kan jag för-
578 klara det... ja resultatet blir att ibland kommer de här förändringsförslagen lite försent i projektet
579 när rätt mycket budget är bränt och där det är svårare och kostar mer pengar att ändra riktning.
580 Så att de här förbättringsförslagen som de kanske får är ju den första releasen, eller alltså då om
581 man då går live, så kommer det kosta mer än om de hade sagt det vid första Sprint Demon.
582
- 583 Daniel Hur brukar responsen bli på det?
584
- 585 P3 Nej, responsen brukar bli... om vi har gjort vårt jobb rätt så har ju vi påtalat detta gång på gång
586 på gång och då ska det ju inte komma som någon nyhet för dem att... men inte man inte så insatt
587 i, alltså är man en beställare som inte är så insatt i vad ett IT-projekt egentligen är så blir det lite;
588 hur svårt och hur dyrt kan det vara? Så det kan ju bli lite besvikelse där ja, men det är de mest
589 extrema fallen är ju att det blir... att liksom att det här kan vi ju inte gå igång med och här får
590 vi... och så blir det en avtalsdiskussion. Ni har inte gjort det vi har beställt, jo det har vi.
591
- 592 Daniel Så ansvaret försöker läggas på er då?
593
- 594 P3 Ja ja, absolut. Det beror ju på uppdraget är tecknat men har man tecknat det som vi vill att man
595 ska ha så gör man det på löpande räkning, det vill säga att ni får det ni betalat för. Så de kan ju
596 hitta på vad för något som helst, det är bara det att vi får ha projektet längre. Men i många, eller i
597 vissa fall, så är det ju fastprisåtagande och då är det ju... och då är det ju lite... ah då står man ju
598 stångas mot varandra lite istället. Då står man ju och försöker bevisa... så.
599
- 600 Filip Men det är lättare att jobba mot en kund som har erfarenhet av SCRUM och vet vad det innebär
601 och sådär?
602
- 603 P3 Ja, absolut så är det ju.
604
- 605 Daniel Brukar du göra en skillnad på mogna och omogna kunder då beroende på hur väl insatta de är?
606
- 607 P3 Absolut, det är stor skillnad och man blir också, jag menar ju mer omogen kunden är och desto
608 mer liksom låsta positioner man har och desto mer liksom det är vi mot dem desto svårare blir
609 alla diskussioner, prioriteringar... man gräver ner sig i sina gropar och sen; vi vill har det här
610 också... nej det får ni inte för det sa vi inte i det här dokumentet från början. Och det är ju hela
611 det här agila jämfört med det låsta vattenfall med design, detail specifikations..
612

- 613 Daniel Precis, vi tänkte kolla lite på kunskapsaspekten också. Vilken kunskap ska förmedlar av de olika
614 aktörerna? Vilken kunskap ska till exempel SCRUM Master förmedla under Sprint Review? Och
615 det här är ju i kontexten av Sprint Review bara då, demot.
616
- 617 P3 Ja just det, och kunskap... alltså kunskap om?
618
- 619 Daniel Kanske att SCRUM Master kommer säga hur mötet går till och...
620
- 621 P3 Ja ja! Det är ju egentligen de första gångerna, alltså om kundsidan är ny... om personerna är nya
622 för processen så brukar vi egentligen ha en training redan innan vi sätter igång projektet. Alltså
623 så att man gör, jag vet inte om ni har spelat det här... det finns ju det här SCRUM Spelet som
624 man kan spela. Vi brukar faktiskt köra det, så man kör en halvdags utbildning kring hur kommer
625 vi att genomföra arbetet. Så man försöker ju få till det så tidigt som möjligt så då behövs det inte
626 så mycket förklaring till vad som kommer hända utan alla är ganska införstådda med processen
627 och varför vi är här och...
628
- 629 Filip Bara för att få dem att... liksom... så här går det till och såhär jobbar vi
630
- 631 P3 Precis. Så det är kanske bara en påminnelse den första demon man har men sen tredje, fjärde,
632 femte sprinten då går det av sig självt då kan man hoppa på innehållet direkt.
633
- 634 Filip Det är mycket kunden också som styr, alltså produkten då. Vet du hur de genomför och presenterar
635 då, säg marknadsanalys? Om de har sin produkt...
636
- 637 Daniel Det ska vara en del i det här mötet egentligen. Att man kollar kanske hur marknaden ser ut; att vi
638 behöver de här funktionerna nu för att det är det här som säljer eller något liknande. Helt enkelt
639 rangordningen, rangordningen av items kanske förändras.
640
- 641 P3 Jaha du menar så. Just det brukar vi ju göra i något som kallas Backlog Planning, alltså förberedande
642 arbete inför Sprint Planning, eller ja det är egentligen något som man gör hela tiden men
643 det brukar vi inte ha som en del av demon.
644
- 645 Daniel Okej.
646
- 647 P3 Inte vi i varje fall utan där fångar man upp nya grejer och sedan har man Sprint Planeringsmötet
648 och det är där det tas upp. Och det är egentligen Produktägarens ansvar att hålla den dialogen
649 med sin beställare eller med sin verksamhet.
650
- 651 Daniel Brukar han presentera vilka aspekter det har tittat på då när han säger hur den här prioriteringen
652 ska se ut? Vi har gjort den här analysen...
653
- 654 P3 Ja, ofta behöver han ju ha hjälp av då SCRUM Master för att göra det för ofta är SCRUM Master
655 lite mer... lite mer erfaren. Produktägaren brukar ju vara någon som är tillsatt från verksamhets-
656 hetssidan som inte alltid är den mest kunniga i processen och alltså SCRUM metodiken.
657
- 658 Filip Men brukar ni också då förmedla kunskap om; såhär är marknaden nu... alltså om ni gör något.
659 Alltså från ert håll, kanske någon säljare härifrån har input från någon annan produkt, eller som
660 de vet att; det här vill kunderna ha...?
661
- 662 P3 Ja, precis. Alltså vi är... om man tar de lite större projekten så har man ju SCRUM Master och
663 man ju kanske någon arkitekt och man har lite sådär... de seniora personerna som har koll på
664 omvärlden vars huvudsyssla är utveckling kanske... de är ju med hela tiden och hjälper Produkt-

- 665 ägaren att shapea Backloggen som vi brukar säga, alltså bygga den, och där kommer ju sådana in-
666 fluenser in liksom.
667
- 668 Filip Ja
669
- 670 P3 Vad produkten om vi säger att det är en plattform som vi håller på att förädla och bygga på,
671 CRM plattform till exempel, då vet man ju vad som är best practice liksom vad som finns, vad
672 som kommer komma i nästa release och sådär. Vad de gäller marknaden och sådär, jag håller
673 inte på så mycket med hemsidor och publika delar utan det är mera affärssystem alltså på insi-
674 dan.
675
- 676 Daniel Men det är ändå något som förekommer i utvecklingen?
677
- 678 P3 Ja ja, absolut.
679
- 680 Daniel Man håller koll på det här och det är så de prioriterar?
681
- 682 P3 Ja så kan det vara och till exempel om de kommer in med ett krav och de säger att vi vill ha detta
683 nu så kan man med hjälp av de rollerna som finns i projektet säga att titta på detta som finns i
684 Sprint Planeringsmötet då där också alla är med; ja men det här behöver vi inte utveckla nu för
685 om ett halvår så kommer Microsoft släppa den här modulen så får ni den gratis istället.
686
- 687 Daniel Är det din uppfattning att Sprint Review är lätt eller komplicerat att genomföra?
688
- 689 P3 Uhm... ja... nja men det kan vara ganska lätt.
690
- 691 Daniel Är det för att ni är väldigt inkörda i den eller är det lätt att den blir komplicerad? Att man ham-
692 nar off track kan man väl säga?
693
- 694 P3 Ja, den kan bli lite komplicerad. Framförallt de första gångerna för att det blir lite konstgjord
695 andning för man har ingenting att visa, du bara... du har en databas liksom, du har ett databas-
696 schema, så att det finns lite risk att komma fel om man då har ett gäng från verksamhetssida som
697 aldrig har varit med tidigare och så kommer de på första och är jätteengagerade och så bara; va
698 fan är detta, vad håller ni på med här liksom? Varför spendera min tid på att titta på ett databas-
699 diagram...
700
- 700 Filip Så det beror lite på var i projektet man befinner sig?
701
- 702 P3 Ja. Så det är väldigt... man vill gärna fokusera på att få någonting att visa så tidigt som möjligt
703 och få dem engagerade.
704
- 705 Daniel Men det är rätt mycket som ska stämma då som du har sagt?
706
- 707 P3 Ja.
708
- 709 Daniel Lokaler ska funka, teknologin ska funka, folk ska veta vad som sker.
710
- 711 P3 Ja det är sant, ja just det. Ofta brukar det vara att man... ofta har man inte lyckats få allting på
712 plats i ett scenario liksom i lösningen, att man ska gå en viss process genom systemet. Allting
713 ska funka testdatan är rätt integrationerna stämmer liksom, man kanske sitter och utvecklar sin
714 lilla del här men sen är det fyra andra snubbar som också ska göra sitt för att det ska... det är det
715 som är det svåra men det är ju det som är bra också. Man stressar fram det flödet.
716

- 717 Filip Ja, vi kommer in på kommunikation nu. Hur sker kommunikationen under mötet? Är det ansikte
718 mot ansikte eller är det liksom elektroniskt via Skype eller är det här på plats?
719
- 720 P3 Det är ju både och, det är både man... såklart om det går är det ju absolut att föredra om alla
721 sitter i samma rum men det är ju allt som oftast att det är LYNC eller Skype, att någon part är
722 med på LYNC eller Skype.
723
- 724 Daniel Drar det sig mer mot det hela tiden att det blir mer elektroniskt i förhållande till tidigare?
725
- 726 P3 Ja, absolut. Ja, så är det ju.
727
- 728 Filip Kan man koppla det till olika resultat då? Eller kanske...
729
- 730 Daniel Kanske vad föredrar du och har du märkt större problem...?
731
- 732 P3 Ja men det blir absolut bättre resultat om man kan ha alla under samma tak och i samma rum.
733 Jag har jobbat med distribuerade team också att liksom halva teamet sitter i Indien och halva i
734 Malmö och så sitter beställaren i Stockholm. Det blir inte samma resultat som om alla sitter i
735 Malmö, så är det ju.
736
- 737 Daniel Finns det någon motivering till det kanske? Varför du föredrar och...
738
- 739 P3 Ja, men det är ju fysiska aspekter, det är tidsskillnader, det är kulturskillnader, det är liksom
740 olika mognadsgrad, folk tolkar varandra på olika sätt mellan länder.
741
- 742 Daniel Är det kroppspråket också? Att man kan se...
743
- 744 P3 Ja... nja det är kanske inte så mycket. Det är mer bara att vi tolkar saker på olika sätt liksom och
745 det är lättare att titta någon i ögonen liksom.
746
- 747 Daniel Vi tänkte också kolla reflektion då. Skulle ni hävda att ni genomför reflektionsarbete inför en
748 demo, att ni reflekterar över vad ska vi säga? Vad vill vi få fram? Hur ska vi göra det? Någon
749 form av preppstadiet kanske
750
- 751 P3 Det kanske man har i början sådär, det blir mindre och mindre ju mer samkörd man blir. Men
752 visst, viss form av prepp är det. Allting... sista dagarna där så handlar det bara om att preppa lik-
753 som demon för att få den till att köra.
754
- 755 Daniel Fryser ni koden då?
756
- 757 P3 Nja, oftast så hinner man inte med att göra det men man anpassar sin utveckling så att man gör
758 det... ja man färdigställer den så pass mycket så att det går att köra liksom.
759
- 760 Filip Kundvänlig?
761
- 762 P3 Ja just det. Även om man kanske tar vid den igen dagen efter, efter demon, så anpassar man de
763 för att den ska kunna gå att köra, man kanske tar några genvägar för att den ska...
764
- 765 Daniel Reflekterar ni över hur ni genomför Sprint Review under eventet? Tar ni kanske anteckningar på
766 att det här går bra, det här går dåligt.
767

- 768 P3 Man brukar väll sluta några minuter med en feedbackövning liksom vad gjorde vi bra vad var
769 dåligt.
770
- 771 Daniel Under eventet då?
772
- 773 P3 Ja, det brukar vi köra.
774
- 775 Daniel Och sen, reflekterar ni över Sprint Review efter eventet har genomförts?
776
- 777 P3 Det är i så fall i Retrospective om man kör det så kan det ju vara en del av det där man tar upp...
778 där tar man upp allting liksom hur har planeringen funkat och miljöerna varit uppe, har vi till-
779 räckligt med verktyg så vi klarar oss och hur gick Review.
780
- 781 Filip Kör ni det direkt efter Review, eller demon?
782
- 783 P3 Nja, det kan faktiskt vara någon dag efter där.
784
- 785 Filip Bara någon dag emellan?
786
- 787 P3 Ja, hyffsat tigt inpå.
788
- 789 Daniel Skulle du vilja säga att den information som kommer fram på Sprint Review hjälper till under
790 Retrospektivet? Att ni har någonting färskt i minnet och att ni diskuterar det igen?
791
- 792 P3 Ja, men absolut.
793
- 794 Daniel Så det är ett litet förarbetet kan man säga?
795
- 796 P3 Ja, ofta så hittar man ju svagheter där liksom. Det gör man ju... det blir tydligt, det blir syn-
797 ligt.
798
- 799 Daniel Ja, okej. Sedan har vi då lärande. Skulle du vilja hävda att det lärande som förekommer under
800 demot ger upphov till nya arbetsprocesser, kan nya sätt att jobba. Kanske om ni märker att
801 någonting inte fungerat...
802
- 803 P3 Under Review?
804
- 805 Daniel Ja, under demot.
806
- 807 P3 Nja, kanske inte där. Det är väll i så fall i Retrospektet det kommer fram. Där fokuserar man ju
808 inte så mycket på det.
809
- 810 Daniel Okej. Tar ni någonsin upp problem som har uppkommit under demot?
811
- 812 P3 Nej inte i Review/demot, det gör vi inte. Det är väll kanske i så fall för att försöka rädda sig,
813 kanske motivera att; ja just den här storyn kan vi inte visa för att... Annars är det Retrospektet.
814
- 815 Daniel/Filip Ja men det var våra frågor. Då får vi tacka så mycket för att du ville ställa upp!
816
- 817 P3 Det är ingen fara.

Bilaga 6, Transkript 4

Intervju genomfördes 2014-04-28

Informant 3: P4
Daniel Andersson: Daniel
Filip Titoff: Filip

Talande Frågor & Svar

- 1 Filip Vi börjar med din profil då, vad du har för bakgrund, utbildning och tidigare erfarenheter.
2
- 3 P4 Utbildning systemvetare och sen så har jag i princip haft alla roller som man kan ha i ett projekt,
4 från utvecklare till systemarkitekt, testledare, testare, kravspecialist, configuration change ma-
5 nager, projektledare, supportansvarig, så att jag har gjort det mesta kan man säga.
6
- 7 Filip Vad är din roll idag då?
8
- 9 P4 Projektledare är rollen idag och det, jag ser det som en styrka att ha varit i alla de andra rollerna
10 tidigare så att man kan, man förstår bättre hur projektet fungerar.
11
- 12 Daniel Kan du nämna någon utbildning eller eventuellt certifiering du har inom SCRUM?
13
- 14 P4 Jag är certifierad SCRUM Master.
15
- 16 Daniel Hur lång var den kursen då?
17
- 18 P4 Vad sa du?
19
- 20 Daniel Hur lång var den kursen?
21
- 22 P4 Den var nog tre dagar tror jag.
23
- 24 Daniel Okej, håller ni den här på X då eller?
25
- 26 P4 Nej, det var en extern kurs som vi, som jag gick innan jag började på X faktiskt.
27
- 28 Filip Vad har du för erfarenheter inom agil systemutveckling om man tänker primärt då SCRUM?
29
- 30 P4 Ja, innan jag började på X så jobbade jag på X i nästan åtta år och där började vi införa SCRUM,
31 först jobbade vi enligt RUP, lite mer vattenfalls, fast ändå lite tänket det här mer iterationer och
32 så, men sen så införde vi SCRUM och efter det så var jag i par ganska stora långa projekt där vi
33 körde rent SCRUM. Ett treårs-projekt bland annat där jag var SCRUM Master. Och sen här på X
34 så har jag, så har jag egentligen bara hållit på med ett projekt och där har vi kört SCRUM,
35 ganska så enligt principerna i alla fall.
36
- 37 Daniel Okej, vi tänkte gå ner på SCRUM då och våra påståenden. Vi har alltid en Product Backlog?
38
- 39 P4 Ja, för mitt projekt, ja för alla projekt skulle jag vilja säga. Någon form av Product Backlog finns
40 där.
41
- 42 Daniel Så det finns alltid?

- 43
- 44 P4 Ja, det finns alltid, sen kan den se lite olika ut, ibland har vi den i vårt verktyg som är TFS och
45 ibland så har vi den bara i Excel.
- 46
- 47 Filip Men den finns alltid där?
- 48
- 49 P4 Den finns alltid.
- 50
- 51 Filip Är det samma med Sprint Backlog då?
- 52
- 53 P4 Jag kan säga såhär, jobbar man med sprintar så har man ju en Sprint Backlog.
- 54
- 55 Daniel Så den finns alltid, det är en fyra då också?
- 56
- 57 P4 Ja, men sen finns det projekt som inte jobbar i sprintar fast de har backlogar ändå.
- 58
- 59 Daniel Okej.
- 60
- 61 P4 I lite mindre projekt som man bara jobbar enligt den här backloggen och tuffar på liksom.
- 62
- 63 Daniel Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment?
- 64
- 65 P4 Ja, det gör vi ju men den första sprinten eller de första två sprintarna brukar vara ganska svårt att
66 göra det för att då brukar man börja med en lite bredare inriktning och bygga basen, så att man
67 sen har någonting att bygga på, bygga sina Increment på. Det är rätt svårt i första sprinten och
68 börja med något pyttelitet när inte grunderna finns på plats. Så vad vi brukar göra är beroende på
69 hur stort projektet är, antingen i första sprinten eller första två sprintarna så fokuserar vi mer på
70 helheten och basen och sen börjar vi bygga Incrementen på det.
- 71
- 72 Daniel Men sätter ni upp milstolpar då var ni måste åstadkomma tills, ni har deadlines?
- 73
- 74 P4 Absolut, alltså det fungerar ju precis så men då har vi konstruerat de första user storiesarna på ett
75 sådant sätt att det är mer liksom uppbyggnad av basen men de ligger i backloggen precis som
76 vanligt och är prioriterade och vi har mål att göra ett visst antal user stories. Men i början så
77 handlar de ofta om att sätta grunderna och sådär.
- 78
- 79 Filip Okej. Då kommer vi över till eventen inom SCRUM. Vi genomför alltid Sprint Planning?
- 80
- 81 P4 Jepp, det gör vi. I alla fall mina projekt. Jag vet att det är några som börjat och frångått det och
82 börjat med mer åt Kanban-hållet, utan sprint planeringar men vi kör stenhårt med det i alla fall.
- 83
- 84 Daniel Så det är en fyra? Stämmer alltid.
- 85
- 86 P4 Ja.
- 87
- 88 Daniel Ja, vi genomför alltid en Sprint?
- 89
- 90 P4 Ja, det gör vi.
- 91
- 92 Daniel Fyra?
- 93
- 94 P4 Ja.

- 95
- 96 Filip Vi genomför alltid Daily SCRUM?
- 97
- 98 P4 Förutom på fredagar, hehe, jo men varje dag enligt alltså enligt rutinerna vi har så gör vi det
99 alltid men just fredagarna så har vi frukost på samma tid så att då brukar vi och sen så brukar
100 fredag vara en sådan dag där vissa jobbar hemma och lite så. Men annars så gör vi det.
101
- 102 Filip Så alltid då?
- 103
- 104 P4 Ja, precis.
- 105
- 106 Filip Vi genomför alltid Sprint Review?
- 107
- 108 P4 Ja.
- 109
- 110 Filip Eller demo då som det brukar kallas.
- 111
- 112 P4 Ja det gör vi, tillsammans med kunden då.
- 113
- 114 Daniel Och sen, vi genomför alltid ett Sprint Retrospective?
- 115
- 116 P4 Ja, det gör vi också alltid. Det tycker jag är en av de viktigaste mekanismerna i SCRUM, att man
117 hela tiden kan bli bättre.
118
- 119 Filip Då kommer rollerna då. Vi har alltid en SCRUM Master?
- 120
- 121 P4 Ja, det har vi, sen kan det ju vara så att beroende på vilka som är i teamet så kan man ju delegera
122 olika delar av den rollen till olika personer så det kan ha varit så att vi har varit två stycken som
123 delar på SCRUM Master-tasksen på lite olika sätt, men det är alltid en som är utpekad SCRUM
124 Master i alla fall, sen kanske inte den gör alla de sakerna som SCRUM Master skulle göra, för vi
125 har även en projektledare i våra projekt och då kanske den går in och gör vissa saker i vissa lä-
126 gen, eller en utvecklare som känner att jag kan göra de här bitarna så gör de det.
127
- 128 Filip Men rollen finns alltid där?
- 129
- 130 P4 Rollen finns alltid där.
- 131
- 132 Filip Ja. Vi har alltid en Product Owner?
- 133
- 134 P4 Det kräver vi att, att kunden tillsätter en Product Owner.
- 135
- 136 Daniel Det är alltid de som tillsätter den?
- 137
- 138 P4 Ja, man kan säga i vissa lägen har vi en delad roll där också för i vissa fall har inte kunden möj-
139 lighet att jobba så nära oss som en Product Owner behöver göra och i de fallen så sätter vi in en
140 kravspecialist på vår sida om jobbar mot kunden och sen agerar som vår interna Product Owner
141 eller vad man ska säga.
142
- 143 Filip Som ska representera kunden då?
- 144
- 145 P4 Precis, eller kundens krav, eller vad man ska säga. Och det beror lite på från kund till kund hur
146 pass mycket de vill vara med, hur mycket de är kapabla till av att ha den rollen så. Så i just mitt

- 147 projekt så har vi egentligen veckomöten med Product Owner på kundsidan och så har vi en krav-
148 speciallist som är med i det dagliga och ser till att kunden får det den behöver blir implementerat
149 liksom, och pratar med utvecklarna och så. Men det ideala hade ju varit att den här Product
150 Owner satt nära oss och var med i det dagliga liksom.
- 151
- 152 Daniel Är det ofta ni måste tillsätta någon, eller är det ofta kunden kan hantera det själva?
153
- 154 P4 Ja, jag känner inte till hur de jobbar i, jag tror faktiskt i de flesta projekt så har vi någon intern
155 också som är kravspeciallist men sen hur mycket de två gör det varierar väldigt mycket. Så det
156 kan vara vissa projekt där kravspeciallisten gör väldigt lite och kunden är involverad jättemycket
157 och sen kan det vara andra projekt där kunden är lite mindre involverad och där kravspeciallisten
158 är ganska mycket.
- 159
- 160 Daniel Vi tänkte då kartlägga, gå igenom kartläggningen av Sprint Review om du kanske skulle kunna
161 beskriva hur processen för Sprint Review ser ut i detalj.
162
- 163 P4 Alla är Reviews är inbokade i förväg egentligen genom hela projektet och då planerar vi projekt
164 som är kanske ett halvår långa och sen så har vi sprintar där i så då bokar man upp alla de mö-
165 tena på en fast tid så att man har dem. Och om kunden har möjlighet så kommer de hit annars så
166 kör vi remote då också eller blandat så att vi kör några kommer hit och sitter här medan några
167 sitter någon annanstans och tittar på det vi har gjort. Och då är hela teamet med i rummet det vill
168 säga alla som har utvecklat någonting och alla presenterar sina delar, så att utvecklarna visar de
169 det själva har gjort och sen så har vi en diskussion med kunden och där får de möjlighet att ge
170 feedback och komma med synpunkter och säga, det här kanske skulle vara lite annorlunda och
171 fixas lite. Och då tar vi i det i nästa sprint.
172
- 173 Filip Är det SCRUM Master som håller mötet eller är det projektledare eller vem är det?
174
- 175 P4 Det brukar vara SCRUM Master som håller mötet, som startat mötet och förklarar det här går vi
176 igenom, det här har vi gjort i sprinten och det här hann vi inte med om det finns några sådana el-
177 ler de här har vi tagit in extra om vi har hunnit med lite extra. Och sedan lämnas det över till ut-
178vecklarna så får de presentera i tur och ordning.
179
- 180 Daniel Sätter ni upp hur ni ska presentera i förväg eller?
181
- 182 P4 Ja, vi har alltid ett planeringsmöte innan där vi går igenom exakt vad vi ska gå igenom och så
183 test kör vi också innan, så att allting fungerar som det ska.
184
- 185 Daniel Den här feedbacken som kommer från kunden måste de vänta till slutet när ni har visat varje
186 user story?
187
- 188 P4 Nej, det kommer löpande hela tiden så att det är en öppen dialog, de får säga vad de vill under
189 mötets gång.
190
- 191 Filip Vilka aktörer och roller är det då som deltar i mötet och vad är deras ansvarsområden?
192
- 193 P4 Produktägaren och beställaren brukar vi ha med också, och sen så har vi våra referenspersoner
194 hos kunden, det vill säga de som ger input till kraven till produktägaren egentligen för de pratar
195 ju med produktägaren och sen pratar produktägaren med oss. Men det finns en referensgrupp
196 som ger input till all funktionalitet och de brukar också vara med och ge feedback.
197
- 198 Daniel Vad är exempelvis SCRUM Masters ansvarsområde och Development Team och?

- 199
- 200 P4 SCRUM Master ansvarsområde är ju att hålla i själva mötet och se till att, bjuda in till mötet, se
201 till att det finns en remote konferens uppsatt och starta mötet och avsluta mötet. I våra fall så
202 brukar även SCRUM Master dokumentera feedbacken som kommer ut. Och teamets roll är att
203 presentera egentligen bara.
204
- 205 Daniel Ja, vi har ju läst en del teori då och den definierar att externa intressenter ska bjudas in, det
206 kanske är den här intressentgruppen du pratade om?
207
- 208 P4 Ja, jag tror det, det är egentligen, ja det är ju de som egentligen har gett input till projektet.
209
- 210 Daniel Skulle du kunna ge exempel på vad sådana intressenter kan vara och vad deras ansvarsområden
211 är?
212
- 213 P4 Ja, en av dem är integrationsansvarig hos kunden, vi har väldigt många integrationer i den lös-
214 ningen som vi bygger och den personen är ju väldigt intresserad av att se till att alla integration-
215 erna fungerar och har vi utvecklat något med integration så är den där. Och sen har vi ju bestäl-
216 laren som håller i pengarna som har beställt projektet och sen så har vi olika personer egentligen
217 utifrån verksamheten som jobbar med systemet i vissa fall även slutanvändare som kommer in
218 och tittar på lösningen, och experter, domänexperter om det är någon som är expert på något om-
219 råde som vi har implementerat just i den sprinten så kommer de in. Och de kan ha, ja egentligen
220 alla möjliga roller i organisationen som sysslar med det som vi utvecklar egentligen, det dagliga
221 arbetet. Och det är lite upp till produktägaren att välja ut vilka som bjuds in till varje sådant
222 möte.
223
- 224 Filip Så det är produktägaren som styr, alltså deltagarna?
225
- 226 P4 Ja.
227
- 228 Daniel Men det är SCRUM Master som bjuder in?
229
- 230 P4 Ja, det är det. Och sen kan produktägaren säga, på det här mötet så vill jag att de här och de här
231 personerna också blir inbjudna tillexempel.
232
- 233 Daniel Är det någonsin så att det är SCRUM Master säger att de här människorna också borde vara här?
234 Produktägaren inte har tänkt på det.
235
- 236 P4 Det har nog hänt ja, att vi har sagt de här borde nog vara med på mötet. Det kan komma från vårt
237 håll också.
238
- 239 Daniel Vad tycker du att resultatet av Sprint Review ska vara och vad krävs för att nå detta resultatet?
240
- 241 P4 Resultat, alltså huvudsyftet för mig är ju att visa på framfarten, alltså visa det här har vi gjort, det
242 här finns, det här kan ni börja testa nu liksom. Så att kunden får en uppfattning om hur vi ligger
243 till, samtidigt är det ju bra att få tidig input så att man inte får allt i slutet av projektet utan att
244 man får det löpande. Ja, och sen så blir det lite en mätsticka på oss hur pass bra vi har gjort sa-
245 kerna, eller hur pass bra vi har gjort vårt jobb, om de tycker att det här var ju inte så bra så är det
246 inte så roligt att sitta.
247
- 248 Filip Men är det det eventet som driver projektet framåt? Eller?
249

- 250 P4 Inte enbart, det skulle jag inte vilja säga, för att vi har ju en dialog med både med de här intres-
251 senterna och produktägaren ofta, nästan dagligen och det är det som driver projektet framåt,
252 teamet drivs ju av att göra sina tasks hela tiden, om de stöter på någonting som gör att de kör fast
253 då blir det ju en flagga direkt och så tar man tag i Produktägaren, nej vi måste lösa det här och
254 så. Så att framdriften kommer nog inte av själva Review även om det hjälper till, det sätter ju lite
255 press på en att man måste ha gjort färdigt till den dagen.
256
- 257 Daniel Men det är den här ständiga återkopplingen ni har, ja. Vad tycker du krävs för att arbetet med
258 Sprint Review ska anses vara lyckat?
259
- 260 P4 Att de som har sagt att de ska komma dyker upp. Det har hänt att vi har haft något möte där bra
261 en person kom av olika anledningar och vi viste inte det så det kändes lite så här, men vi kör väl
262 en Review för dig då typ. Då får man lite ensidig input, vi använder ju det här för att få input
263 också och sen så krävs det ju att det är bra organiserat av SCRUM Master, man kan inte, det ska
264 gå fort och det ska vara välstrukturerat så att man inte behöver boka flera flera timmar för att
265 sitta och göra en Review.
266
- 267 Filip Hu lång tid brukar det ta, ett sådant möte?
268
- 269 P4 Ja, det beror ju lite på hur, hur stort projekt är, hur många personer du har, hur mycket du har
270 hunnit utveckla på en sprint. Nu så är vi bara två utvecklare kvar här i teamet och då kör vi, då
271 har vi bokat en timme, innan när vi var, sex-sju utvecklare i teamet så bokade vi två eller tre
272 timmar, så det beror helt enkelt på hur mycket man ska hinna gå igenom.
273
- 274 Daniel Hur hanterar ni det här när folk inte dyker upp, alltså hur ser ni på den inputen? Måste ni lägga
275 in något extra möte då för att få de andra, i och med att det blir så ensidig.
276
- 277 P4 Det gör vi inte, för vi tycker att det är deras ansvar också att komma till de här Review mötena.
278 Om inte kunden själv säger att, i förväg att, ja men det är så få som kan komma kan vi flytta mö-
279 tet? Det har vi gjort någon gång, men annars så kör vi på.
280
- 281 Daniel Så det är inte alltid det mötet ligger i fas med den sprinten som Review återkopplar till?
282
- 283 P4 Vi försöker göra alltid ha det så men någon gång har vi flyttat på det eftersom det har varit så att
284 inte alla har kunnat just den dagen, och det blir ju lite konstigt för oss för vi vill ju ha ett avslut
285 sista sprint dagen liksom så att vi kan pju, nu är vi klara med det nu börjar vi på ny kula nästa
286 sprint. Om man då skjuter på det efter helgen så kanske man fortfarande går och pillar i koden
287 eller pillar lite på det sista.
288
- 289 Daniel Men det kommer aldrig från er liksom? Att man skjuter upp det?
290
- 291 P4 Nej, vi har alltid fasta datum som vi.
292
- 293 Filip Då kommer vi till ja, en prioriteringsfråga igen då, med rollerna. SCRUM Master deltar alltid i
294 Sprint Review?
295
- 296 P4 Ja.
297
- 298 Daniel/Filip En fyra.
299
- 300 Filip Development Team deltar alltid i Sprint Review?
301

302 P4 Ja.
303
304 Daniel Och det är alltid i sin helhet?
305
306 P4 Alltid, om man har varit med och bidragit till den sprinten så är man med, har man varit på se-
307 mester under den sprinten så är man inte med, utan man är bara med om man liksom har gjort
308 något.
309
310 Filip De som har bidragit alltså?
311
312 P4 Ja, precis.
313
314 Daniel Händer det någonsin att de inte kan komma? Att ni försöker delegera det på någon annan?
315
316 P4 Det kan ju hända om någon är sjuk eller någon inte har möjlighet att komma och då har vi delat
317 upp den personens presentation på de andra i teamet.
318
319 Daniel Då ni delar upp den user storyn så att alla får ta n lite bit?
320
321 P4 Mmm.
322
323 Daniel SCRUM Master också, händer det någonsin att den personen inte kan komma? Eller delegeras
324 det ansvaret till någon?
325
326 P4 Det har faktiskt också hänt om den är på semester eller sjuk, sånt händer ju och så får man dela
327 ut det till någon annan i teamet, och då har det ofta varit till en utvecklare som har tagit SCRUM
328 Master-rollen på sig.
329
330 Daniel Så ni försöker inte vara så beroende av att vissa individer som ska komma eller att man kan vara
331 flexibel?
332
333 P4 Det kan man vara men ofta, vi vill ju att alla ska vara där.
334
335 Daniel Product Owner deltar alltid i Sprint Review?
336
337 P4 Ja, det gör den.
338
339 Daniel En fyra där också.
340
341 Filip Då har vi kund deltar alltid?
342
343 P4 Ja, eftersom vår Product Owner sitter uppe hos kund så är det ju, ja.
344
345 Daniel Är det genom Product Owner då som de delegerar att de får ta det eller kund dyker alltid upp i
346 person, som beställare?
347
348 P4 Förutom den enda gången när det bara var en person som, så har det alltid varit andra kundrepre-
349 sentanter också förutom Product Owner.
350
351 Daniel Så de delegerar det ansvaret också? En fyra där också. Övriga intressenter deltar alltid i Sprint
352 Review?
353

- 354 P4 Räkna du beställare som en övrig intressent?
355
- 356 Daniel Det skulle jag nästan vilja säga är kund ur vår synpunkt.
357
- 358 Filip Ja.
359
- 360 P4 Sen vet jag inte om, i vårt fall om vi har någon övrig intressent som inte är kund.
361
- 362 Daniel Okej, då tänker vi kanske de här domänexperterna från kundsidan.
363
- 364 P4 De sitter ju hos kunden liksom för vår del. Men man kan väl säga att de är mer specialinbjudna.
365 Vi har ju faktiskt intressenter på vår sida också som vår, vår kam, vår key account manager hop-
366 par in ibland på vissa möten för att se hur framfarten är och hur vi har gjort och så, men det
367 är bara ibland.
368
- 369 Daniel Okej, men vad skulle du vilja säga, är det alltid eller oftast, ibland?
370
- 371 P4 Ibland skulle jag vilja säga, fast i vårt fall är det ju, blir det lite klurigt eftersom de andra intres-
372 senterna är ju kundpersoner allihopa för oss. Vi levererar ju åt en kund och sen så har de en
373 massa intressenter i sin organisation som kommer dit.
374
- 375 Filip Och allt går via Product Owner då?
376
- 377 P4 Precis ja.
378
- 379 Daniel Har du upplevt problem tidigare just med Sprint Review och varför i så fall?
380
- 381 P4 De problem, några fall har vi haft tekniska problem när vi har haft remote sessioner, uppkopp-
382 lingar och har varit lite svåra och som och vi har haft problem med de telefonkonferenser leve-
383 rantörer som vi har haft, ljudet har varit väldigt dåligt. Andra problem, ja det största problemet
384 var ju den gången när ingen kom förutom en person, men annars brukar det flyta på väldigt bra.
385
- 386 Filip Så främst tekniken då som ställer till, om man har kunder eller intressenter som ska vara med.
387
- 388 P4 Ja, det är väl de problem som vi har haft. Sen har vi haft några gånger när vi inte har hunnit med
389 så mycket som vi har planerat, och det blir lite knepigt att förklara, förklara det för kunden att,
390 shit vi hann inte så långt som vi skulle men då måste man ju alltid ha en bra orsak till det, det be-
391 ror på det här och det här, och har man bara det så brukar det ändå fungera bra och då demar vi
392 liksom det vi har.
393
- 394 Daniel Så ni presenterar ändå problem och kanske lösningen ni hittade på det och så här under Sprint
395 Review?
396
- 397 P4 Ja det gör vi. Ja, alltså målet är ju egentligen att om det inte är klart så demar vi inte det utan då
398 får det vänta till nästa, lite för att sätta press på utvecklarna också, men det har hänt att vi utnytt-
399 jar tiden istället till och ställa frågor på det som vi inte har gjort färdigt och frågat, är vi på rätt
400 spår här, typ.
401
- 402 Daniel Men om vi inte hinner hur hanterar ni det? Läger ni till en sprint till då eller eller fortsätter ni
403 arbeta framåt och sen försöka färdigställa det och sen ta nästa sprint mål eller?
404
- 405 P4 Nej, vi, det flyttas över till nästa sprint och ingår i, då i nästa sprintmål.

406
407 Filip Ges alltså kunden möjlighet att testa det ni har gjort då också under Review? Så de får sitta där
408 och knappa själv eller?
409
410 P4 Inte under Review men precis efter för då släpper vi en release till deras testmiljö och sen har de
411 egentligen hela sprinten efter på sig att testköra den, så att det gör vi.
412
413 Filip Så att, när ni kör demo då, körs den på en vanlig dator då eller är det en testmiljö eller hur?
414
415 P4 Den körs på utvecklarnas datorer och det är inte först för ens vi har gjort den här deplojen till
416 testmiljön som kunden kan känna på sakerna
417
418 Filip Okej, så ni bara visar hur det ser ut?
419
420 P4 Vi, bara visar.
421
422 Daniel Informationen som framkommer, hur dokumenteras den?
423
424 P4 Den läggs alltid i Backloggen och om man inte hinner det under mötet så tar man alltid mötesan-
425 teckningar först men sen direkt efter mötet så lägger vi in det i Backloggen.
426
427 Daniel Delegeras ansvaret för den här dokumenteringen eller tar alla anteckningar.
428
429 P4 Nej, det är alltid en som tar anteckningar, ofta är det SCRUM Master eller kravansvarig som tar
430 anteckningar.
431
432 Daniel Okej, och den här sparas då i Product Backlog så ni kan återkoppla sen till nästa Review helt
433 enkelt?
434
435 P4 Ja
436
437 Filip Då kommer vi över på motivering av genomförande, varför man ska göra det. Vilka anledningar
438 tycker du finns att genomföra Sprint Review?
439
440 P4 Det var lite det jag var inne på innan, att visa upp för kunden hur långt vi har kommit och vad vi
441 har gjort. Känna efter om man är på rätt spår, vi har inget annat egentligen som följer upp vad vi
442 har gjort utan vi följer upp hur mycket pengar vi har förbrukat av budgeten och hur vi ligger
443 tidsmässigt, men ingenting som visar egentligen vad vi har levererat förutom just Review.
444
445 Filip Så den kommunikation som är mellan er och kunden mellan alltså Reviewerna om man
446 säger så, det är mer liksom så här... ni visar inte upp något då utan det är mer bara småbeslut
447 och...
448
449 P4 Jo, vi kan visa upp något, det kan vi visst göra under en Sprint att vi kan ringa och fråga; är det
450 såhär ni har tänkt er? Hur ska vi göra med det här? Det händer det också. Målet är ju att det inte
451 ska komma en massa överraskningar på Review utan det ska man ha rätt ut redan innan egentli-
452 gen. Men sen kan det komma feedback från de som inte... vi jobbar egentligen bara med Pro-
453 duct Owner och på Review kan det dyka upp frågor från de andra intressenterna, riktigt bra idéer
454 eller andra synvinklar som vi inte riktigt har fått innan
455
456 Daniel Så det kan finnas ett behov av att ha fler små Reviews som ni kör under Sprinten eller? Inför den
457 stora Review då.

- 458
- 459 P4 Det tror jag det vara, absolut. Att man kanske skulle sitta mer med andra personer än bara Pro-
460 duktägaren.
- 461
- 462 Daniel Hur centralt tycker du Sprint Review är för ett lyckat projektgenomförande och för att uppnå
463 customer satisfaction?
- 464
- 465 P4 Väldigt centralt. Det är en av huvudbitarna utan den så är det ju inte så mycket SCRUM egentli-
466 gen. Den är ju jättecentral för mig i alla fall.
- 467
- 468 Daniel Skulle du kunna se någon skillnad i de olika aktörernas motivation till att delta eller är det
469 väldigt liknande?
- 470
- 471 P4 Nä men det är nog ganska stor skillnad tror jag. Man är ju där av olika anledningar. Beställaren
472 är ju där för att se till att allt går som det ska medan Produktägaren är det för att se till att kraven
473 är uppfylla mer. Och de andra intressenterna brukar ofta bara vara intresserade av sina delar där
474 de har någon input eller de har bidragit liksom. Så att alla har lite olika...syn.
- 475
- 476 Daniel Precis, men allting handlar om feedback i grund och botten?
- 477
- 478 P4 Mm
- 479
- 480 Daniel Ja, vi har en prioriteringsfråga till.
- 481
- 482 P4 Mm
- 483
- 484 Daniel Nu är det såhär att fyra är högt prioriterat, tre oftast prioriterat, och sen ibland och slutligen lågt
485 prioriterat. Och det är SCRUM Master prioriterar alltid Sprint Review
- 486
- 487 P4 Ja det skulle jag vilja säga högt, eller hur tänker jag nu.
- 488
- 489 Daniel Fyra?
- 490
- 491 P4 SCRUM Master prioriterar alltid Sprint Review, ja!
- 492
- 493 Daniel Är det högt prioriterat?
- 494
- 495 P4 Det är högt prioriterat.
- 496
- 497 Daniel Så det är en fyra?
- 498
- 499 P4 Ja.
- 500
- 501 Filip Development Team
- 502
- 503 P4 Ja skulle jag vilja säga också, jättehögt. Det är ju det man fokuserar på i hela Sprinten.
- 504
- 505 Filip Och i och med att de är de som demar då?
- 506
- 507 P4 Ja
- 508
- 509 Daniel Så det är en fyra också?

510
511 P4 Ja.
512
513 Daniel Product Owner prioriterar alltid Sprint Review
514
515 P4 Ja, mycket högt. Det är den personen som alltid har varit med på alla Sprint Reviews
516
517 Daniel Så det är en fyra där också?
518
519 P4 Ja.
520
521 Daniel Sen har vi; Kund prioriterar alltid Sprint Review
522
523 P4 Ja... Produktägaren är ju kunden här och... men om man tänker andra hos kunden så kan du nog
524 sätta någonstans mitt emellan. Vad hade du?
525
526 Daniel Fast där är nog övriga intressenter.
527
528 P4 Ja, precis. Övriga intressenter. Ah men sätt en tvåa då kanske.
529
530 Daniel På övriga intressenter?
531
532 P4 Ja
533
534 Daniel Och kund då? Om vi säger att ni inte skulle ha en Produktägare från kundsidan utan Produktä-
535 gare står på er sida. Hur skulle det se ut?
536
537 P4 Ja...
538
539 Daniel Det vill säga beställaren.
540
541 P4 Ja, beställaren skulle jag vilja säga kanske en trea då.
542
543 Daniel Trea?
544
545 P4 Ja.
546
547 Daniel Finns det någon anledning till just trean?
548
549 P4 Alltså det är ju jätteviktigt för beställare, om man nu tänker beställaren som kunden. Men det är
550 inte alltid den personen kan och då litar han på Produktägaren är den som får hålla feedbacken
551 då. Ja, men... ja... speciell fråga. Produktägaren är ju vår kund.
552
553 Daniel Tycker du prioriteringarna har förändrats under årens lopp? Alltså ju mer ni kan och ju mer ni
554 jobbat med SCRUM. Är det mycket kunskap bakom det att ni prioriterar det högt?
555
556 P4 Jag tror att om man tänker då andra intressenter hos kunden så har det varierat. För i början så
557 var alltid alla på alla möten men sen har det blivit så att de litar mer och mer på oss. Så i slutet
558 nu så kanske det räcker att Produktägaren och några... någon till som gett input är där. Så bestäl-
559 laren kan känna att beställaren behöver inte alltid vara där för att känna att vi gör vårt jobb. Det
560 finns någon slags tillit där.
561

- 562 Daniel Är det beställare ni har arbetet med innan då?
563
- 564 P4 Ja, alltså beställaren har ju inte varit i projektet på något sätt så utan det är ju mest Produktäga-
565 ren som har...
566
- 567 Daniel Men är det organisationer ni har arbetat med innan då också?
568
- 569 P4 Ja.
570
- 571 Filip Upplever du någon skillnad då hos kunder som har jobbat med SCRUM innan? Är det lättare att
572 jobba mot dem än ny kund som inte vet vad det innebär?
573
- 574 P4 Det skulle jag vilja säga är en väsentligt skillnad. Det är jättetrögt i början och få en kund som
575 aldrig har jobbat agilt och förstå processen. Så man får jobba jättemycket med det. Alltså du får
576 förklara och såhär tänker vi och såhär vill vi driva det här och så, så att det är...där kan man få
577 jobba mycket innan de köper in på att det här är en bra process.
578
- 579 Daniel Kan det hända att de prioriterar det lägre, att det blir skillnad i prioriteringar just när de kanske
580 inte förstår riktigt hur viktigt det är?
581
- 582 P4 Det kan hända och vi har även vissa kunder som sätter in bromsmekanismer för SCRUM för att
583 de litar inte riktigt på processen. De vill köra det mer liksom vattenfall eller mer så som de är
584 vana vid.
585
- 586 Daniel Hur kommer det sig? I och med att nu får de en chans att ge feedback, mer delaktighet.
587
- 588 P4 Ja, i det fallet så tror jag att det är vi som inte har lyckats på ett bra sätt att övertyga dem om att
589 processerna fungerar och att det är bra process och fördelarna med det. Så att där... det är jätteo-
590 lika från kund till kund.
591
- 592 Daniel Ja
593
- 594 P4 I vårt fall har vi efter mycket om och men har vi lyckats väldigt bra med att få dem att förstå
595 processen och fördelarna med det. Men jag vet att det finns andra kunder som det är väldigt...
596 det har gått väldigt trögt.
597
- 598 Daniel Vad är deras anledningar till att; Nä men vi känner inte att SCRUM är någonting för oss?
599
- 600 P4 Jag tror att i de fallen så är de vana vid att köra projekt på ett visst sätt och de litar på den pro-
601 cessen och tycker att; ah men såhär kör man projekt. Och så kommer vi och säger att; Åh men vi
602 vill göra såhär! Och så blir de... de kan känna sig osäkra eller förvirrade.
603
- 604 Daniel Så de vill ha den här stela processen, rigida processen. Man har olika faser och så jobbar man
605 genom dem.
606
- 607 P4 Mm, ja. Sen beror det ju lite på... vi måste bli mycket bättre på att dels sälja in våra projekt på
608 det sättet och dels förklara för kunden fördelarna med varför vi gör såhär. Det är ju tufft i vissa
609 fall, i vissa fall är det väldigt lätt. Men det är klar fördel om de jobbat agilt innan, inom SCRUM.
610
- 611 Filip Underlättar och...
612
- 613 P4 Ja.

614
615 Daniel Men när ni har nya kunder och ni ska förklara, har ni någon form av utbildning i början innan ett
616 projekt då eller?
617
618 P4 Ja, om man kan kalla det utbildning... Vi har en massa material kring det och sen så kör vi
619 massa genomgångar med kunden. Mycket i början, att såhär har vi tänkt att jobba och så får man
620 sitta och förklara och rita på tavlan och gå genom. De går ingen SCRUM utbildning utan det är
621 vi som förklara processen för dem.
622
623 Daniel Okej. Är det innan project sign-off?
624
625 P4 Ja, både och. Vissa kunder måste man jobba mycket med innan för vi...när vi skriver kontrakt
626 med kunden så har vi processen med någonstans i kontraktet att; såhär ska vi jobba. Och då
627 måste man ju ha gått genom det innan med kunden så att de förstår.
628
629 Daniel Upplever du en skillnad i prioritering mellan kundorganisationen och kundorganisationen?
630
631 P4 Prioritering av?
632
633 Daniel Att kanske prioriterar högre... att ni prioriterar demon högre, Review högre än dem.
634
635 P4 Jaha du menar så! Just när vi gör Review/demo så tror jag den är lika viktig faktiskt.
636
637 Filip Och då inga problem då gällande prioriteringar som påverkat resultatet.
638
639 Daniel Det var bara den gången?
640
641 P4 Ja, det var bara den gången. Då blev jag arg haha
642
643 Daniel Vi tänkte då kolla kunskapsområdet också. Vilken specifik kunskap ska förmedlas av de olika
644 aktörerna tycker du?
645
646 P4 På Review?
647
648 Daniel Ja.
649
650 P4 Kunskap om?
651
652 Daniel Informationen de ska ta fram egentligen.
653
654 P4 Uhm ja..alla intressenter eller?
655
656 Daniel Ja, SCRUM Master till exempel. De kanske märker att mötet inte förhåller sig till vad det ska och
657 då kanske de går in och presenterar; nej men enligt SCRUM så ska man jobba såhär och ni bry-
658 ter mot det nu.
659
660 P4 Jaha, jo men om man säger så. Alltså SCRUM Masters uppgift är ju att hålla igång SCRUM
661 processen så att den ska ju facilitera mötet om det går mot fel håll eller projektledaren försöker
662 gå in och styra och ställa eller någonting sånt. Då ska den ju gå in och förklara procesen och
663 säga stopp, nej kör vi såhär liksom. Det är ju SCRUM Masters uppgift. Och teamet ska ju bidra
664 med kunskapen om det de har utvecklat och svara på alla frågor och visa det de har gjort. Så de
665 är ju experterna på systemet egentligen. Och sen de från verksamheten ska ju bidra med sin ex-

- 666 pertis inom respektive område vi har utvecklat. En slutanvändare ska ju ge input till oss hur de
667 vill använda systemet tillexempel.
668
- 669 Daniel Vi har också gått genom en del att kund ska ju gärna... det ska framkomma någon form av
670 marknadsanalys.
671
- 672 P4 Mm.
673
- 674 Daniel Vem är det som brukar presentera den och vilka faktorer brukar den behandla?
675
- 676 P4 Ja, alltså du tänker på marknadsanalys för det vi håller på att utveckla?
677
- 678 Daniel Precis, kanske att kund kommer fram och säger att; nu är det de här produkterna som säljer mest
679 så vi behöver de här funktionerna och den här delen klar nu. Tillexempel
680
- 681 P4 I vårt fall så är det ju Produktägarens uppgift. Helt och hållet. Och det görs också av Produktäga-
682 ren, de vet mycket väl vilka funktioner som deras konkurrenter erbjuder i samma lösning tillex-
683 empel och sen så är det ju upp till Produktägaren att prioritera helt enkelt, hur viktigt det är att vi
684 har det här då. Så det görs.
685
- 686 Filip Men kan ni också komma med nya förslag och så; nä nu kommer den här funktionen om någon
687 månad, alltså från ett annat företag.
688
- 689 P4 Absolut! Ja, och det gör vi också. Vi är väldigt utmanande till kundens krav och vi föreslår även
690 en massa egna lösningar och saker för att utveckla produkten åt rätt håll åt kunden. Så att det ska
691 bli så bra som möjligt. Så där finns inga... däremot så kanske vi inte just går ut och gör mark-
692 nadsundersökningar så strukturerat men vi hänger med i alla fall i media, vi hänger med i vad
693 som är aktuellt just nu och trender och sådär.
694
- 695 Daniel Men när Produktägaren presenterar den här marknadsanalysen, brukar han presentera vilka fak-
696 torer han har sett till och... när han har prioriterat?
697
- 698 P4 Ofta inte. Ofta kommer det mer bara; det här måste vi ha för det har alla andra. Typ så. Alltså vi
699 får nog aldrig ta del av strukturerat material som har tagits fram utan man kikar lite på vad de
700 andra har och så dyker det upp; nu måste vi ha det här.
701
- 701 Daniel Så det är mycket trender som bestämmer?
702
- 703 P4 Ja, det är det.
704
- 705 Filip Är det din uppfattning att Sprint Review är lätt eller komplicerat att genomföra?
706
- 707 P4 Det är väldigt lätt tycker jag.
708
- 709 Filip Det är väldigt lätt om alla är på plats?
710
- 711 P4 Ja.
712
- 713 Daniel Är det din åsikt för att ni väldigt duktiga på det och att ni har hållit på med det länge eller... var
714 det svårt till en början kanske?
715
- 716 P4 Jag tror nog att det är ganska lätt i allmänhet. Jag har aldrig haft några problem att facilitera en
717 Review som SCRUM Master.

- 718
719 Daniel Men det är rätt mycket som ska stämma. Jag tänker gällande bokning, se till att teknologin fun-
720 gerar och se till att alla är samspelta.
721
- 722 P4 Ja. Men vi är kanske bara vana så att det funkar. Men det brukar vara ganska lätt. Det tycker jag
723 inte är någon av de tyngre bitarna i projektet.
724
- 725 Filip Då kommer vi in kommunikation då, vi har varit inne på det lite innan. Just hur Sprint Re-
726 view...ni kör elektroniskt då eller remote eller om ni kör på plats här ansikte mot ansikte. Hur
727 går det till?
728
- 729 P4 Ja, nu kör vi oftast blandat så några är på plats här och några kör vi med remote. Sen är vi ju rätt
730 vana vid att jobba via webbkonferenser och det är de också, vår kund. Vår Produktägare sitter i
731 X till exempel så att det är inte så ekonomiskt om han skulle flyga hit varje gång. Så att det fun-
732 kar väldigt bra. Hur det går till... vi kör ju inte videokonferens så vi ser inte varandra utan vi kör
733 bara screen, vi delar skärm. Och så kör vi ljud och sen så pratar vi. Och det är det man kan tänka
734 på när man kör med folk som inte är i rummet det är ju att man låter alla komma till tals. Alltså
735 det blir ju inte den här naturliga att man tittar på någon utan då får man fråga istället; ja vad
736 tycker ni om det här?
737
- 738 Daniel Det här elektroniska, är det någonting som blir mer och mer nuförtiden?
739
- 740 P4 Ja, det tror jag. Det blir ju så när man sitter i distribuerade team i olika...vi har ju intressenter,
741 den portalen vi utvecklar är global eller hela Europa i alla fall så vi har ju deltagare ifrån Euro-
742 pas alla hörn på våra Reviews. Och det blir nog vanligare.
743
- 744 Daniel Så det sätter ändå lite krav på er att ni måste bli bättre och bättre på det här också? Att genom-
745 föra distans...
746
- 747 P4 Ja.
748
- 749 Filip Är det några mer nackdelar om man tänker då just... tekniken nämnde du ju då innan med det att
750 man inte kan läsa människor?
751
- 752 P4 Ja, ja. Alltså min erfarenhet är ju att om det går så är det ju alltid bättre att träffas face to face.
753 Om man har den möjligheten. Men det har man ju tyvärr inte alltid. Men det är ju så mycket an-
754 nat man kan; man kan utläsa ansiktsuttryck på människor och vad de egentligen tycker och
755 framförallt när man har olika länder, olika kulturer. Det är alltid lättast att träffas såklart. Men
756 det är inte alltid ekonomiskt försvarbart att man gör det.
757
- 758 Daniel Så det är mycket ekonomin som styr projekten?
759
- 760 P4 Ja.
761
- 762 Daniel Har ni upplevt olika resultat som du kan koppla till kommunikationstypen som använts? Kanske
763 på någon Review att; nej det var inte det här vi ville ha. Och det var kanske för elektronisk
764 kommunikation och...
765
- 766 P4 Ja... Det är ju så att vi träffar inte alltid alla intressenter. Det finns ju vissa som vi aldrig har
767 träffat som ändå ger input och då kan det... det har ju hänt att det kanske inte blivit som de har
768 tänkt sig. Men där har vi ju ändå alltid haft en dialog med Produktägaren och det är ju faktiskt
769 dennes ansvar att se till att det blir som Produktägaren vill ha det. Så där blir mer dialogen mel-

770 lan Produktägaren och den intressenten i så fall, att det inte blev som de hade tänkt sig. Och
771 ibland dyker det upp Review-mötet första gången, det kan vara lite så...
772
773 Daniel Men uppstår det någonsin problem i den kommunikationen mellan Produktägaren och övriga
774 intressenter? Att de inte riktigt...
775
776 P4 Nja, problemen beror nog i så fall inte på tekniken mest utan det beror mer på kultur och språk.
777 Förståelse för engelska tillexempel. I vissa länder har vi haft problem med... Men just för tekni-
778 kens del så tror jag inte det är den största boven i all fall.
779
780 Daniel Men den här kommunikationen ni har, det är alltid direkt kommunikation?
781
782 P4 Ja
783
784 Daniel Ni har aldrig mail eller någon form av chatt?
785
786 P4 Jo... det... ja, på just Review är det alltid direkt kommunikation men däremot under Sprintens
787 gång så mailar vi mycket också.
788
789 Daniel Så det är ständig återkoppling där också? Som mail...
790
791 P4 Mm.
792
793 Daniel Ja, vi har reflektion då. Skulle du hävda att ni genomför reflektionsarbete inför en kommande
794 Sprint Review. Att ni har någon form av prepp-stadie kanske där ni går genom hur har det gått,
795 vad är det vi ska presentera?
796
797 P4 Ja, ja men det gör vi alltid. Så vi sitter alltid, åtminstone dagen innan och går genom vad vi ska
798 dema och vad som funkar. Testar genom det och kör igenom demon och diskuterar hur vi ska
799 lägga upp det. Det gör vi alltid.
800
801 Daniel Och då rör ni inte koden alls utan då är det bara att få det att funka?
802
803 P4 Mm.
804
805 Daniel Reflekterar ni över hur ni genomför Sprint Review under eventet? Att folk sitter och tänker att
806 det här kanske inte går så bra, att ni tar upp det sen.
807
808 P4 Det har vi faktiskt inte gjort. Det skulle vi behöva göra för att vi tar ju allt på Retrospective sen.
809 Men oftast ligger ju den ett par timmar efter Review. Så man har det ganska färskt ändå. Men
810 ibland är det ändå svårt att komma ihåg detaljer så man skulle kanske ta en liten sittning direkt
811 efter mötet och gå genom hur gick det och vad tyckte ni och sådär.
812
813 Daniel Tycker du att Review är en viktig del innan Retrospektivet, att ni har något att komma in med,
814 att diskutera över.
815
816 P4 Det tycker jag. Mm, det tycker jag. Det är ju en av de viktigaste delarna sen finns det ju mycket
817 annat också såklart som man kanske filtrerar över.
818
819 Daniel Ja, då har vi lärande då. Skulle du hävda att det lärande som förekommer ibland ger upphov till
820 nya sätt att arbeta, det som kommer fram under Review då.
821

- 822 P4 Absolut. Det gör det ju absolut. Det är ju syftet med Retrospective, eller du tänker på Review?
823
- 824 Daniel Ja, att ni kanske märker att det här gick inte bra. Och när ni presenterar för kunden att; här har vi
825 ett problem och redan där känner att vi måste ändra på det här.
826
- 827 P4 Det händer, absolut. Och framförallt när det gäller funktionalitet kanske då, kanske inte så jätte-
828 mycket processmässigt som vi kommer på under Review. Men funktionalitetsmässigt så; ah men
829 här får vi nog tänka om, det här var ju kanske inte riktigt bra.
830
- 831 Daniel/Filip Ja, det var de frågorna vi hade. Då får vi tacka så mycket för oss! Tack för att du ville ställa upp!
832
- 833 P4 Ja, det var så lite!

Bilaga 7, Transkript 5

Intervju genomfördes 2014-05-16

Informant 5: P5
Daniel Andersson: Daniel
Filip Titoff: Filip

Talande Frågor & Svar

- 1 Filip Ja, då börjar vi då. Lite mer om din bakgrund då, utbildning och erfarenhet.
2
- 3 P5 Ja, jag är civilingenjör från början, har gått datateknik sen har jag även en masters från USA där
4 jag pluggade också.
5
- 6 Filip Okej.
7
- 8 P5 Jag har jobbat i tio år inom IT-branschen här i Sverige och under de åren så har jag jobbat i lite
9 olika roller, utvecklare, arkitekt, projektledare, lite blandat, lite beroende av vad som behövs
10 helt enkelt i de projekten jag har varit inblandad i. Och när det gäller SCRUM så började jag väl
11 arbeta med det 2007 skulle jag säga, sedan dess, det är inte så att jag har jobbat som SCRUM
12 Master i sju år nu utan det har varit i ett antal projekt sedan dess.
13
- 14 Filip Ja, har du någon utbildning eller certifiering inom SCRUM?
15
- 16 P5 Det finns ju en, den här certified SCRUM Master utbildning som är på två dagar, det är ju inte
17 särskilt avancerat, men den har jag gjort.
18
- 19 Filip Ja, okej.
20
- 21 Daniel Vad har du för erfarenheter inom agil systemutveckling? Inom SCRUM då, hur länge har du just
22 jobbat inom SCRUM till exempel?
23
- 24 P5 Jag kan säga, jag har varit, på de här sju åren har det varit fem projekt kanske, lite olika stora.
25 Några projekt har bara varit några månader och några har pågått ett helt år, så det är blandat. Så
26 då har jag då, i de projekten har jag dels i vissa projekt har jag varit SCRUM Master, i vissa pro-
27 jekt har jag varit i teamet så att säga, så jag har varit med på båda sidorna så att säga.
28
- 29 Daniel Ja, då kommer vi ner på en sån här prioriteringsfråga då. Vi har alltid en Product Backlog? Där
30 fyra är stämmer alltid.
31
- 32 P5 Ja, ja, stämmer alltid.
33
- 34 Daniel Vi har alltid en Sprint Backlog?
35
- 36 P5 Ja, fyra.
37
- 38 Daniel Kan du motivera det lite kanske? Varför det är nödvändigt.
39
- 40 P5 Ja, annars så, så är det en av grundpelarna i SCRUM är ju att det är väldigt tydligt för hela tea-
41 met vad det är som skall göras i varje Sprint och det är även tänkt att det skall vara ett demokra-
42 tiskt bestämmande över det, att alla skall vara överens om, kunna commita att det här ska vi

- 43 göra. Alla är överens, det här kommer vi hinna med, det här är en lagom stor bit av arbete som vi
44 kommer att göra den här Sprinten. Så det är väldigt viktigt att det finns, speciellt att alla är över-
45 ens, alla vet om vad det är som gäller.
- 46 Filip Just transparensen då att alla har koll och?
47
- 48 P5 Precis.
49
- 50 Daniel Vi arbetar alltid med att påbygga ett Increment?
51
- 52 P5 Hur menar du?
53
- 54 Daniel Det vill säga att ni producerar alltid någonting i slutet, vi har alltid någonting att visa.
55
- 56 P5 Tja, en trea, tvåa, det beror lite grann vad det är för projekt, det är inte alltid man kan faktiskt
57 leverera någonting konkret i slutändan av en Sprint.
58
- 59 Daniel Nä, precis, men det är alltid någon form av dokument eller ni har alltid arbetet framåt? Ni har
60 någonting som.
61
- 62 P5 Man kan ju åtminstone visa i Sprint Backloggen att de här user storysen har vi gjort, de här
63 items i loggen i backloggen har vi gjort men det är inte alltid att det går att visa. Det kan vara
64 någon gång att vi har gjort en refactoring på en del av koden eller att vi har uppfyllt kodstandard,
65 sådana grejer som inte är, som mer...
66
- 67 Daniel Men då kanske visar är fel ord, men då arbetar ni ändå alltid efter ett Increment alltså, ni har ju
68 gjort någonting, även om det bara är att avchecka items i en logg eller något sånt här så är det
69 också en indikation på att vi har tagit oss framåt.
70
- 71 P5 Ja, absolut, det är ju det som är, vad ska, man ska visa vad man har gjort, visa att det går framåt i
72 projektet. Vi vet vi har grejer i backloggen som då flyttas över i Sprint loggen och så.
73
- 74 Daniel Så det är en fyra då?
75
- 76 P5 Ja, jo det kan man säga.
77
- 78 Filip Det beror kanske var i projektet man befinner sig också? Alltså i början kanske det är svårt och.
79
- 80 P5 Man har inte så mycket att visa i början, men man gör ändå en viss typ av framställning. Det kan
81 vara att man sätter upp arbetsmiljöer och utvecklings, utvecklingsmiljöer och byggservrar och så
82 vidare det är ju också någonting som måste göras men det är ingenting man kan dema precis.
83
- 84 Filip Nä, kunden kanske inte...
85
- 86 Filip Då kommer vi in på event då. Vi genomför alltid Sprint Planning?
87
- 88 P5 Ja, fyra, i någon form. Sen att man uppfyller de riktlinjer som finns, allt agilt är väldigt formbart,
89 man ser till att det formas så att det passar just det teamet och det projektet som man sitter och
90 arbetar med. Och där finns ju då önskemål och riktlinjer för hur en Sprint Planning skall utföras
91 och det är inte alltid man uppfyller alla dem utan att det kan vara att ibland så kan det vara mer
92 diktatoriskt och ibland så är det mer demokratiskt så att det, men det är alltid nånting med Sprint
93 Planning, där man får ju såna avstämningar där teamet vet om att det är det här vi ska göra inom
94 nästa Sprint.

- 95 Daniel Vi genomför alltid en Sprint? Ni jobbar i Sprintar alltså?
96
- 97 P5 Ja, en fyra.
98
- 99 Daniel Vi genomför alltid Daily SCRUM?
100
- 101 P5 Trea där, det kan också bero på vad det är för projekt det är inte alltid det är lönt att träffas varje
102 dag utan ibland så räcker det med varannan dag. Det beror lite grand på vad i projektet man är
103 ibland, ibland så är det väldigt intensivt arbete, kanske väldigt komplext och då är det viktigt att
104 man, beroende på vad som händer, och alla kan liksom var med och hjälpa till om någonting
105 strular. Är det väldigt ...arbete så blir det lite rutinmässigt så kan man gå upp och ta det en an-
106 nan dag istället, för att störa arbetet så lite som möjligt. Så det är en sådan grej man får känna av
107 lite grand hur läget är i projektet och hur projektdeltagarna känner för det helt enkelt.
108
- 109 Filip Vi genomför alltid Sprint Review? Eller Sprint granskning?
110
- 111 P5 En trea.
112
- 113 Filip Trea, någon motivering till det?
114
- 115 P5 Ja det kan också vara, beror lite grand på Sprinten i sig, om det, ibland så har det hänt så
116 lite i en Sprint så att det känns som om det inte riktigt, det är inte värt att göra en stor sak av det,
117 utan då är det viktigt att vi går vidare till nästa Sprint och lämnar det som finns här. Samtidigt är
118 det ju, Sprint Review är ju väldigt bra för moralen i teamet också för att verkligen få en bra
119 stämning att det här har vi gjort, det här kan vi vara stolta över. Så att det, målet är att ha det, och
120 man försöker göra det, men det är inte alltid som det liksom känns lönt.
121
- 122 Filip Vi genomför alltid Sprint Retrospective?
123
- 124 P5 Svag trea kanske. Retrospective är ju den osexigaste biten i hela SCRUM egentligen, det är inte
125 sådär, så att projektdeltagarna johoo!, det kan vara ibland för att tvinga de till att vara med och
126 dra ur dem, för att det är ju lätt att säga och vara snälla saker om andra men det är inte lätt att
127 komma med kritiska, negativa saker. Det måste ju också upp det är det som är det viktiga, vad är
128 det som faktiskt inte har gått bra? Vad är det som inte fungerar? för det måste vi göra någonting
129 år för att, så att vi gör bättre ifrån oss i framtiden. Och det kan vara lite svårt att dra ur folk mitt i
130 ett möte så. Med det är också, det är något som inte, eller känns som det är lönt att göra varje
131 Sprint för att känns det som om att saker och ting flyter på bra och det inte är några direkta pro-
132 blem, då är det inte riktigt lönt och ha sånt möte. Men är där mycket problem och man ser, det
133 går långsammare än vi trott och vi har mycket strul och ja mycket problem med det, då är det
134 viktigt att ha ett sådant möte för att faktiskt ta upp det här och diskutera vad kan vi göra för att
135 lösa de här problemen, vad kan vi göra för att jobba mer effektivt och så vidare.
136
- 137 Filip Så det är mer beroende på projektet och mer på Sprinten också kanske? Hur det har gått och
138 sådär.
139
- 140 P5 Ja. Det är också lite grand, arbetar du med ett team som du har arbetat med under en lång tid så
141 känner ju alla varandra så då är det ju mindre anledning till att faktiskt ha detta men ett helt nytt
142 team där är det nytt i börjar, innan folk börjar känna varandra och veta ens svagheter och styrkor
143 i olika sidor då är det extra viktigt.
144
- 145 Daniel Timeboxar ni alltid ett Increment?
146

- 147 P5 Ja, det gör vi, fyra.
148
- 149 Filip Då kommer vi in på rollerna. Vi har alltid en SCRUM Master?
150
- 151 P5 Ja, ee, ska vi se här, det är ju en fyra för det finns ju alltid en som har den rollen men ibland så är
152 det så att den rollen är blandad med en mer traditionell projektledarroll. Så att det och det är inte
153 enligt guidelines för den projektledaren är ju mer administrativ egentligen, ska ju skriva rappor-
154 ter och kundmöten och säljmöten och så vidare. Men en SCRUM Master är mer intresserad av
155 att få arbetet att gå framåt helt enkelt. Så att det, ibland så blir det en blandning av projektledare
156 och SCRUM Master men ingen ren SCRUM Master.
157
- 158 Daniel Okej. Vi har alltid Product Owner?
159
- 160 P5 Ja, en fyra. Det är alltid någon som tar på sig den rollen och det är inte oundvikligt vi behöver ha
161 en sådan som tar ansvar för backloggen, ser till att, så att äga den, hålla den uppdaterad och priori-
162 tera den, det måste finnas någon som gör det.
163
- 164 Daniel Är det svårt att tillsätta den rollen?
165
- 166 P5 Det är svårt att tillsätta någon som kan ge det den tiden det skulle vilja ha, förstår du vad jag
167 menar? Oftast är det ju, det måste vara någon som faktiskt känner till produkten och vet om kra-
168 ven som kunderna har på den, lite koll på den tekniskt, vad som bör göras, man har kanske nå-
169 gon typ av roadmap, någon sorts tanke på vart ska vi gå någonstans, en strategi för den här pro-
170 dukten. Man tänker längre än bara liksom just det här projektet och det är inte alltid lätt att hitta
171 någon sådan som har tid till att vara med på de mötena som behövs i projektet. Så att lite lite
172 klurigt är det.
173
- 174 Daniel Hur ser processen ut för Sprint Review? När ni börjar, hur går det till?
175
- 176 P5 Ofta har man det som Sprintar på, brukar nästan alltid vara på två veckor i Sprintar och då har
177 man, och då brukar en Sprint börja på en måndag och då har vi Sprint Review på fredag efter-
178 middag i så fall. Man ska ju inte lägga ner för mycket tid för att förbereda en Sprint Review, det
179 är ju bortkastad tid, det ska vara väldigt korta förberedelser och ett kort möte, det får inte vara
180 mer än en eller två timmar, lite beroende på vad det är vi ska göra och är det någonting som man
181 faktiskt kan visa, konkret och visa så ska man ju definitivt förbereda demo för att det är, är ro-
182 ligt.
183
- 184 Filip Kunden får testa då eller?
185
- 186 P5 ja, alltså det är inte, det behöver inte vara det, det är ju en fördel om kunden kan vara där och
187 faktiskt se, men det är inte så mycket för att testa utan för att visa upp något typ av resultat som
188 teamet liksom kan vara stolta över, så här långt har vi kommit och så här ser det ut. Och sen så
189 är det, det är en fördel att kunna gå med och titta på det men sen så ska man ändå ha ett eget
190 möte med kunden sen om de ska testa också, sitta och leka med det. Men i det här fallet, i Sprint
191 Review är det bara för lite snabb feedback, är vi på rätt spår liksom? Och visa att det går framåt
192 och sen så ska produktägaren vara med och också förklara vad det är som har gjorts så att man
193 inte bara visar att demo utan lite mer detaljerat, vad har vi egentligen betat av i backloggen och
194 vad bör komma närmast.
195
- 196 Filip Vilka aktörer och roller deltar i mötet, Sprint Review och vad är deras ansvarsområde?
197

- 198 P5 Ja, vi har redan varit lite inne på det. Hela teamet ska ju vara med och produktägaren, det är dem
199 som är obligatoriska. Och det är för att teamet ska vara där för att visa upp resultatet och pro-
200 duktägaren ska vara där för att informera hur det går i backloggen, hur har vi framskridit? Sen är
201 det som sagt, det är ju en fördel om kunden kan vara med, men man kan inte räkna med att kun-
202 den ska vara med varje gång, det är ofta så att kunden måste ta sig dit och så vidare, så det kan
203 man inte lite på, men det är en fördel för då känns de mer inblandade i projektet om de får vara
204 med och titta och komma med lite feedback plus att de får ju också en liten trygghet i att se att
205 projektet går ju framåt, någonting händer. Så att det är en fördel. Sen så är det egentligen vem
206 som helst som kan vara med. Jag vet folk kan sätta upp en lite på anslagstavlan i fikarummet att
207 klockan tre i eftermiddag är det Sprint demo så kan vem som helst från kontoret komma. Ibland
208 så är det så att man har haft Sprint demot under fikarasten klockan tre på fredag eftermiddag så
209 att det är rätt spontant de som sitter i fikarummet då med en kaffekopp, de få se liksom. För det
210 är även, det har ju fördelen att dels om man är flera team som arbetar så så får de ju de lite hur
211 de andra teamet hur de går för dem, där kanske är lite tävlingsinstinkt också, nu ska vi allt över-
212 träffa de andra, men det är också, även de som inte är med i den produkten och det projektet de
213 kan vara informativt, de ser att nu sitter någon där borta som arbetar med just den här grejen, det
214 är kanske en teknik som de är intresserade av? Så det kan ju vara en så grej, kunskapsspridning
215 som kan finnas på hela kontoret då, plus att det kan vara ganska bra att få lite fräscha ögon uti-
216 från också när man kör det här demot, någon som inte har någonting med det att göra, kanske en
217 säljare som är helt oteknisk eller vad som helst som, varför har ni gjort sådär?
218
- 219 Daniel Okej.
220
- 221 P5 Ja, just det! Så att det kan också, det kan vara lite schyst att få lite feedback från neutrala opar-
222 tiska utomstående inblickar.
223
- 224 Daniel Det är en liten del av nästa fråga egentligen att teorin definierar övriga intressenter ska delta men
225 skulle du kunna säga övriga intressenter som brukar delta? Kanske från kundorganisationen men
226 även härifrån.
227
- 228 P5 Om jag ska sätta en siffra på den också menar du?
229
- 230 Daniel Ja, men någon form av aktör som brukar vara med, som kanske mer definieras som övrig intres-
231 sent, kanske inte en del av teamet och inte är kund.
232
- 233 P5 Nä, där är inget speciellt.
234
- 235 Daniel Det är inte så att kund tar med sig någon utvecklare eller?
236
- 237 P5 Nej, när det är kunddeltagare så är det typ någon från beställare, om det är projektledaren från
238 kundens sida eller en produktägare från kundens sida, det är oftast den typen, det är inte arkitekt
239 eller utvecklare från kundens sida oftast.
240
- 241 Daniel Okej, så det är mest härifrån?
242
- 243 P5 Ja.
244
- 245 Daniel Är produktägaren alltid från kundens sida eller måste ni tillsätta en produktägare ibland?
246
- 247 P5 Där är det ofta att vi tillsätter en internt men det beror på helt och hållet på vad det är för kund
248 och hur inblandade de vill vara så att det är från projekt till projekt.
249

- 250 Daniel Ja, vad tycker du att resultatet från Sprint Review ska vara och vad krävs för att nå det här resul-
251 tatet?
252
- 253 P5 Ja, det ska ju vara tydligt, det ska vara tydligt för alla vad det vi är har uppnått i den här Sprin-
254 ten, vad är det vi har gjort, det tycker jag är det viktigaste, viktigaste målet. Sen har vi alla de här
255 positiva effekterna av att det ska ju helt ge en liten självförtroende boost för teamet att de kan
256 visa upp att det här går framåt och att vi faktiskt har någonting att visa, vi har faktiskt något som
257 man kan leverera och klämma på.
258
- 259 Daniel Kanske feedbacken du nämnde innan också?
260
- 261 P5 Ja, precis, feedbacken är en extra bonus om man kan få den.
262
- 263 Daniel Vi har egentligen en sådan rangordning... Vi kan ta denna först. Har du upplevt problem tidigare
264 och i så fall varför?
265
- 266 P5 Problem med?
267
- 268 Daniel Problem med Sprint Review. Har det varit problematiskt och genomföra någon gång?
269
- 270 P5 Problematiskt, tekniskt strul och sånt, har ju funnits när man ska göra demot kanske, det är ju det
271 typiska demodemonen som alltid finns ann när man ska dema så slutar det fungera. Och ef-
272 tersom att det, det man ska ju inte fuska heller när man gör de här demonerna, det ska inte vara
273 massa fusksdata och PowerPoint-slides, det ska verkligen vara, köra det man har gjort så att, för
274 att annars är det inte lönt och liksom visa det, utan det här är vad vi har gjort, antingen så funkar
275 det eller så funkar det inte. Vi kan liksom inte fuska till det här, det är inte den typen av demo vi
276 ska göra ju. Så att visst, det har varit en del tekniska strul med då är det bara att säga så att, det
277 fungerade inte sorry liksom, men ja.
278
- 279 Filip Men hur körs demon, på era datorer alltså utvecklingsdator eller på någon testmiljö eller hur?
280
- 281 P5 Ja, det ska ju, önskemålet är ju att det ska köras på en miljö som så mycket som möjligt liknar
282 den miljö som den sen ska köras på vis produktion så att säga. Men det är inte heller alltid möj-
283 ligt. Men det ska vara så realistiskt som möjligt. Sen kopplar vi till projektor eller en tv så att
284 man kan visa det för alla. Men jag tror att det är nog de enda problemen som jag har haft det är
285 väl just tekniska grejer och då är det bara att erkänna och säga det funkar inte, vi får liksom ta
286 det till nästa gång. För annars så handlar det bara om att visa upp backloggen och pricka av det
287 här har vi gjort och det är svårt att gå fel där.
288
- 289 Daniel Nu kommer vi till en prioriteringsfråga igen. Samma, alltså fyra stämmer alltid och så neråt. Och
290 det står ju i teorin att ett flertal aktörer skall delta vid Sprint Review, och då tänker vi SCRUM
291 Master deltar alltid i Sprint Review?
292
- 293 P5 En fyra.
294
- 295 Daniel Development Team deltar alltid i Sprint Review?
296
- 297 P5 Det är de ända, alltså hela, teamet?
298
- 299 Daniel Alla utvecklare ja, precis.
300
- 301 P5 Fyra.

- 302
- 303 Filip Product Owner deltar alltid?
- 304
- 305 P5 Fyra.
- 306
- 307 Daniel Kan du motivera.
- 308
- 309 P5 Alltså det är, det är en svar fyra då, för att det är ju målet att att det ska vara på det viset men det
310 finns ju, men det kan finnas tillfällen när den produktägaren alltså är bortrest eller är på något
311 möte som faktiskt anses vara viktigare, och då får man ju, då får man ju SCRUM Mastern i träda
312 rollen som produktägare för just den Sprint Reviewn.
- 313
- 314 Filip Görs det också då om SCRUM Mastern är borta? Flyttas eventet eller är det någon annan som
315 tar.
- 316
- 317 P5 Nä, alltså, man kan ju inte flytta det, vabbar SCRUM Mastern just den dagen så kan man inte
318 ställa in det utan Sprinten är ju slut, den är inte mindre slut bara för att han har ett kräksjukt barn
319 hemma liksom. Så att så e det ju, då får någon i det teamet i träda rollen som SCRUM Master för
320 just reviewn.
- 321
- 322 Filip Okej.
- 323
- 324 Daniel Är det alltid så att Development Team deltar i sin helhet?
- 325
- 326 P5 Det är ju önskemålet, det ska ju helst vara så för att det som visas upp ska ju ett, alltså ett resultat
327 av ett kollektivt arbete, då ska ju hela kollektivet vara där för att ta åt sig äran helt enkelt.
- 328
- 329 Daniel Men det är inte alltid...
- 330
- 331 P5 Men det kan också vara så att någon är sjuk eller vara kallad till någon annat möte eller någon-
332 ting. Det är ju väldigt ofta i de projekten jag har suttit i som tyvärr har vi inte alla resurserna i
333 teamet till hundra procent utan de kan vara delade mellan olika projekt, så då kan det bli en pri-
334 oriteringsfråga om de kan var med på det här eller inte.
- 335
- 336 Daniel Du sa innan att ni tillsätter en intern Product Owner ibland och ibland är det extern då från kund-
337 sidan. Är det olika deltagargrad mellan de två? Är det lättare att få hit en intern än en extern till-
338 exempel?
- 339
- 340 P5 Det är ju lättare att få hit en intern för ofta så är ju den personen på plats i huset. Medans en
341 kundrepresentant måste ju ta sig till kontoret då där demot hålls. Så det blir ju ett visst motstånd
342 i och med den här resan måste göras.
- 343
- 344 Daniel Kund deltar alltid i Sprint Review?
- 345
- 346 P5 Tvåa.
- 347
- 348 Daniel Någon motivering kanske?
- 349
- 350 P5 Ja, det är ju ofta, det är ju en prioriteringsfråga. De människorna som vi brukar ha med från
351 kundens sida har ju så mycket annat för sig så att det är inte alltid de kan prioritera att ta sig tid
352 till att vara med på en review. Sen är det också lite beroende på vad det är som vad vi känner att
353 vi kan visa upp, det är inte alltid det kan vara intressant för kunden helt enkelt. Som sagt i början

- 354 när man bara sitter och har tagit upp utvecklingsmiljöer och testservrar och så vidare, då är inte
355 kunden så intresserad egentligen, de vill bara veta att det går framåt, kan man inte se vad som
356 händer så känns det omotiverat att delta.
357
- 358 Daniel Övriga intressenter deltar alltid i Sprint Reiview?
359
- 360 P5 En etta där då. För att det är bara, återigen det beror på på på om man har någonting att visa. Har
361 man någonting kul att visa så är det ju roligare att dra in lite mer folk, så att de kan se vad man
362 gör. Har det inte hänt något spännande som intresserar de utomstående då som, vi har satt upp en
363 byggserver, yes, jag tror folk sitter och kollar.
364
- 365 Filip Är det då större deltagandegrad på de Sprint Reviews i slutet av ett projekt? När ni ska visa upp
366 ett helt.
367
- 368 P5 Ja, ja det, jo det blir ju lätt så för man har ju mer att visa upp liksom precis.
369
- 370 Daniel Jag tänker bara på det, prioriteringsgraden, men det förekommer ändå att de deltar så kanske
371 ibland? För ett är stämmer inte.
372
- 373 P5 Okej, stämmer inte, men ta en tvåa då.
374
- 375 Daniel Informationen som framkommer under Sprint Reiview då, hur dokumenteras denna?
376
- 377 P5 Ja, det är ju, själva backloggen är ju ett dokument i sig. Den är ju ifylld även om vi inte hade haft
378 en Sprint Review. Men det är ju, det enda som kommer upp egentligen det är ju om man får nå-
379 gon typ av feedback och det är produktägaren som i så fall tar ansvar för den informationen och
380 för in den i backloggen. Om det är någon vettig feedback.
381
- 382 Filip Det är inte så att SCRUM Master tar anteckningar och kommenterar för teamet eller att alla gör
383 det var för sig?
384
- 385 Daniel Det kanske ingår i nästa fråga då, om man delegerar ansvaret av dokumentering.
386
- 387 P5 Alltså, det, vi brukar faktiskt inte dokumentera något speciellt från Sprint Review utan det är det
388 någon feedback som faktiskt är vettig så egentligen ska den in i backloggen helt enkelt. Och om
389 det då åt produktägaren eller SCRUM Master som gör det det får vi komma överens om egentli-
390 gen.
391
- 392 Daniel Okej, men det tillfaller aldrig någon i teamet tillexempel, att de sitter och dokumenterar någon-
393 ting?
394
- 395 P5 Nej.
396
- 397 Daniel Ja, då e det då, sparas den här dokumentationen, men det är ju backloggen helt enkelt.
398
- 399 Filip Sen kommer vi in här, motivering av genomförande. Vilka anledningar finns det att genomföra
400 en Sprint Review?
401
- 402 P5 Vilka anledningar? De har vi väl redan nämnt.
403
- 404 Filip Vi har redan gått in lite på det.
405

- 406 P5 Det är för att visa för för alla bland alla stakeholders att det går framåt i projektet, att vi har, att
407 vi har utfört det som vi hade tänkt oss, förhoppningsvis. Det är inte säkert man har gjort det men,
408 då kommer det fram här då. Vi har bara utfört fyra av fem stories vi hade tänkt, det är inget
409 misslyckande utan det är bara ett konstaterande helt enkelt. Och det är ju så, det är det viktigaste
410 att visa upp vad har vi gjort, vad har vi åstadkommit under den här Sprinten. Sen så har man ju
411 då, att få in feedback från andra och även för produktägarens del kanske förklara tanken av vad
412 vi ska göra härnäst, inte i detalj utan att i nästa Sprint kommer vi att arbeta med den här featuren.
413 Sen så tar man det i Sprint Planning exakt vad det, det är från backloggen vi ska plocka in då, en
414 lite mer så här övergripande bild från produktägaren får ta upp i reviewn.
415
- 416 Daniel Du säger det här att ibland har man bara hunnit fyra av fem stories till exempel, presenterar ni då
417 problemen till, anledningarna bakom till varför ni inte hann med?
418
- 419 P5 Eh, ja... det beror väl lite grand på vad det är för problem. Är det så att problem som passar att
420 presenteras så kan vi göra det. Det kan ju vara något som inte är så lämpligt att prata om... jag
421 vet faktiskt inte. I de projektet jag har varit i så har vi alltid varit väldigt ärliga men jag kan tänka
422 mig att det finns grejer som man inte vill ta upp. Någonting som kan ha hänt. Men visst, det
423 är bra värde att: det här har vi gjort och det här har vi inte gjort och det kan finnas en naturlig
424 förklaring till varför.
425
- 426 Daniel Okej. Vad tycker du de enskilda aktörernas motivation är till att delta?
427
- 428 P5 Det beror helt och hållet på person. Det kan ju finnas... det finns ju alla typer av människor. Det
429 finns ju utvecklare som inte är så intresserade egentligen av det här utan man vill hellre sitta
430 och hacka kod... det tycker kanske detta är ett störningsmoment i deras arbete. Behöver vi vara
431 med på detta? Sen finns det andra människor som älskar att visa det de har gjort, som är jätte-
432 stolta över sitt arbete som liksom... det tycker det är jättekul att stå framför publik och: det här
433 har vi gjort! Så det är helt och hållet beroende på vem det är, alltså personlighet.
434
- 435 Daniel Jag tänker mer på rollerna, alltså Development Team, SCRUM Master, Product Owner, Kund.
436
- 437 P5 Nu snackar jag så mycket så jag glömmer bort, vad var frågan?
438
- 439 Daniel Vad de enskilda aktörernas motivation är till att delta.
440
- 441 P5 Jaha, du menar så! Alltså teamet har ju en motivering att de vill visa vad de gjort, där är de mo-
442 tiverade på det viset. SCRUM Mastern är ju den lilla hönsmamman som har hand om sin kyck-
443 linggrupp som också är stolt över vad teamet har åstadkommit. Produktägaren bör ju vara moti-
444 verad av att vara med för att hålla sig uppdaterad och se konkret vad som har hänt. Han/hon har
445 ju fått veta liksom vilka stories som blivit avbetade men inte kanske sett precis rent konkret hur
446 det ser ut. Och när det gäller kunden så är det ju, motivationen är ju där återigen att få en trygg-
447 het att se att saker och ting faktiskt framskrider i projektet. Att det faktiskt blir något typ av re-
448 sultat så de inte bara kastar pengar in i ett projekt och ingenting händer. Och för utomstående så
449 kan det vara liksom kunskapsspridning att veta vad de andra människorna på kontoret faktiskt
450 arbetar med, vilken teknik använder dem och så vidare. För det kan ju vara att ett annat projekt
451 som faktiskt har ett behov av något liknande och då kanske de får chansen att ta nytta av det som
452 har gjorts i det projektet.
453
- 454 Daniel Jag tänker på det här att du sa att vissa utvecklare helst bara sitter och fortsätter koda, hur hante-
455 ras det här? Är det någon som säger till dem att: Nej, men ni måste dyka upp för att vi måste
456 tänka på det agila genomförandet eller...
457

- 458 P5 Nej, det där är... det är från fall till fall helt enkelt. Det får man känna av hur det funkar. Man
459 ska ju inte tvinga folk att gå på sånt som de inte vill utan det är snarare så att då får man försöka
460 och få dem att vilja. Inte tvinga utan på något vis motivera dem att... förklara varför det här fak-
461 tiskt är bra. Det är ju liksom... jag har inte haft med något sånt riktigt spöke som verkligen vägrar
462 att komma ur sin lilla, sitt hörn. Förr eller senare dras de ju in i det här, teamkänslan och visa
463 upp vad de verkligen gjort. Men det finns säkerligen sådana också men jag har inte varit med om
464 sådana som inte kunnat motiveras utan.
465
- 466 Daniel Är det du som SCRUM Master som tar hand om det då?
467
- 468 P5 Det arbetet för ju ligga på SCRUM Mastern att motivera teamet att faktiskt vilja vara med.
469
- 470 Filip Hur centralt är Sprint Review för ett lyckat projektgenomförande och då customer satisfaction?
471
- 472 P5 Vill du ha en siffra på det eller?
473
- 474 Filip Nej, det är mer förklara liksom.
475
- 476 P5 Ja, för... jag har ju märkt att kunderna blir ju väldigt mycket mer nöjda med projekt när de får
477 vara med på sånt här än när de bara får något levererat i slutändan i en klump. De känner sig
478 mycket mer delaktiga i projektet och i själva arbetet och det uppskattar dem väldigt mycket. Det
479 är väldigt viktigt. Och de...sen är det väldigt många kunder som är ovana vid det här arbetsätt-
480 et, de är ju vana vid något typ av vattenfall, att de ger ju en kravlista och sen så säger att: om
481 fyra månader ska det här vara levererat. Och så får de ett paket om fyra månader och så, så blir
482 det som det blir. Så det är... att få de här kunderna som inte är vana vid det här arbetsättet att
483 komma in i den här processen, det kan vara lite tufft till en början. Men det är nästan de som
484 uppskattar det mest av allt när de väl är inne i det och ser: wow, jag får vara med och säga till
485 under projektets gång och jag får faktiskt se att något händer. Känna tryggheten att något händer
486 faktiskt, jag sitter inte bara instängd på mitt rum och väntar på resultatet utan jag ser att något
487 faktiskt händer. Så att jag skulle säga att de här Reviews kan vara väldigt viktiga för kundnöjd-
488 barheten. Vad var det andra?
489
- 490 Filip Hur centralt är det för ett lyckat projektgenomförande?
491
- 492 P5 Ja just det...
493
- 494 Daniel Det kanske går lite hand i hand, att kunden är nöjd.
495
- 496 P5 Ja, jo...precis. Men alltså projektet i sig hade väl kunnat lyckas ändå, man hade ju lyckats
497 komma fram till ett resultat ändå utan de här Reviews. Reviews är ju egentligen mer att göra re-
498 sultat mer officiellt på något sätt, sätta en liten stämpel på att nu har vi gjort det. Det innebär ju
499 inte att man hade gjort ett sämre jobb om man inte hade haft dem. Det känns som det är någon
500 typ av avstämning att nu har vi gjort detta, vi kan vara stolta över det här och nu går vi vidare.
501 Så att det är bra för kvalitén men det är inte livsviktigt.
502
- 503 Daniel Ja, vi kommer ner till en motiverings...eller prioriteringsfråga egentligen där du ska prioritera
504 egentligen. Nu är fyra högt prioriterat, tre är oftast prioriterat sedan ibland och etta är lågt priori-
505 terat. Vi gör då skillnad på att delta och att prioritera själva Sprint Review. SCRUM Master prio-
506 riterar alltid Sprint Review.
507
- 508 P5 Fyra
509

- 510 Daniel Någon motivering till det kanske?
511
- 512 P5 Ja det är ju... alltså Sprint Review är ju, det är ju ändå en del av SCRUM processen så att... och
513 en SCRUM Master har ju ändå en viss önskan att följa den så mycket som möjligt så att säga så
514 att det är ju...det känns viktigt för en SCRUM Master att prioritera en Review.
515
- 516 Daniel Development Team prioriterar alltid Sprint Review
517
- 518 P5 Det är ju lite lägre då, en trea kanske. Det kan ju återigen vara att det kan vara en bugg i ett sy-
519 stem någonstans som är kritisk som man... som måste lösas. Antingen i den här produkten man
520 arbetar med eller annan produkt och då är det viktigare än en Review så att det är inte...
521
- 522 Filip Men skickar man ändå någon representant från utvecklingsteamet eller hur...
523
- 524 P5 Ja, så många som möjligt.
525
- 526 Filip Även om något sånt skulle inträffa med en bugg eller?
527
- 528 P5 Jaja, nej det... oftast hjälper det ju inte om alla sitter och arbetar på just det utan någon ska
529 kunna vara med och delta. Ska man då faktiskt ha ett riktigt demo så behöver vi definitivt ha nå-
530 gon av de som har utvecklat det som ska demas på plats. Alla vet kanske inte riktigt vad det är
531 som kodats.
532
- 533 Daniel Product Owner prioriterar alltid Sprint Review
534
- 535 P5 Trea där också. Återigen det kan ju finnas saker och ting som kommer emellan och det är verkli-
536 gen en önskan att de ska vara med så att de försöker ju. Återigen det kan ju vara säljmöten för
537 någon viktigt kund eller... det kan vara väldigt mycket sånt som kommer emellan. Och om det
538 är så att SCRUM Mastern kan ta över rollen i Reviewn så... då är det ju ok.
539
- 540 Daniel Tycker du det är en skillnad i prioritering där också emellan en intern Product Owner och en
541 extern, förstår de kanske lite bättre vad det är de gör här?
542
- 543 P5 Ja, det beror ju lite på vad det är för kund som man har. Är det en kund som är van vid detta
544 arbetssättet då prioriterar de det högre för det vet ju vilka fördelar det har medan en kund som
545 inte är van vid detta arbetssättet, de kan ju inte riktigt...de förstår ju inte riktigt lika mycket det
546 viktiga i det här. Så det är ju lite olika prioriteringar.
547
- 547 Daniel Kund prioriterar alltid Sprint Review.
548
- 549 P5 Ja, det är ju lite grand det vi precis sa. En kund som är van vid arbetssättet och därför har avsatt
550 denna tiden som faktiskt behöves för att delta de prioriterar det ju högre för de förstår ju vikten.
551 Att det finns en vinst att göra det här, den tiden de lägger ner här får så mycket värde för medan
552 en kund som är van vid någon typ av vattenfallsprocess, de tycker ju liksom att det är ju inte så
553 viktigt så det är ju väldigt olika beroende på vem det är.
554
- 555 Daniel Har du någonsin upplevt att en kund kan vara väldigt, haft en låg aktivitet under en Sprint Re-
556 view och sen nästa Sprint Review har varit väldigt aktiv? Att det kan ha skapat några problem?
557
- 558 P5 Problem?
559

- 560 Daniel Att du kanske inte fått så mycket feedback första gången men sen andra gången så kommer
561 plötsligt feedbacken fram och då måste ni hantera det fast ni skulle kunna ha tagit hand om det
562 tidigare kanske?
563
- 564 P5 Det är ju... det är inte så att det kanske har dröjt ända till nästa Sprint Review utan det kan ha
565 varit att det har varit kunder på plats på en Sprint Review. Precis då har de inte sagt någonting
566 men sen har de åkt hem och så har de suttit och tänkt lite grand och pratat med några kollegor
567 och sen så har de liksom ringt eller mailat veckan därpå att liksom: du, jag tänkte på... Och så...
568 det är inget fel med det, man kan inte begära att folk ska komma med konstruktiv kritik på stå-
569 ende fot på något som de kanske inte är beredda på. Så det är helt ok. Men det är inte så att de
570 väntar ända tills nästa Sprint Review, då är det ju försent.
571
- 572 Daniel Ja, har ni många sådana här mindre Sprint Reviews eller vad ska man säga...att ni har kontakt
573 med kund mellan Sprint Reviews också att ni kanske ringer dem och frågar om feedback.
574
- 575 P5 Alltså jag brukar, som SCRUM Master brukar jag ha rena kund...kunddemos också under Sprin-
576 tarna där jag samlar en representiv kund hos kund... det kan vara alltså både Produktägaren och
577 projektledaren, kanske någon teknisk personal, gärna några användare...alltså någon represen-
578 tant från användarna så man får lite feedback på det. Och då är det oftast så att... litegrand beror
579 ju på vad det är och vilket projekt det är så det man kan ju göra det online alltså man delar sin
580 desktop så sitter de på något mötesrum hos sig. Ännu bättre om jag kan ta mig dit visserligen
581 men det är inte alltid man kan det. Men så att man får lite...då får de ju chansen att komma med
582 feedback med lite annan folk än just bara Produktägare eller sådär. Men det brukar tas utanför
583 Sprint Review för då är det mer, vi demonstrerar det som senast som vi har gjort så man kan få
584 lite mer direkt feedback från kunderna och då, de mötena är ju väldigt olika långa beroende på
585 det som kan diskuteras men det är lite mer öppet...en öppen diskussion. En Sprint Review är ju
586 ganska tidsbegränsad, man kan ju inte sitta och diskutera utan det ska ju ändå vara en eller två
587 timmar, inte mer än så. Det är ju så många människor som är iblandade där och hela tiden tar
588 hand om Produktägaren och någon man ska ju inte slösa...slösa...det är ju inte så slösa men det
589 är ju en hel del timmar som förbrukas där. Är det sju människor i teamet är det ändå fjorton
590 timmar som läggs ner på ett möte så att säga. Så att det här, du har ju de kundmötena...en öppen
591 diskussion sen får de ju ta med dem som de känner är viktiga. Så där tar jag den informationen
592 istället för på Sprint Review.
593
- 594 Daniel Hur högt vill du ge kunden, prioriteringsgrad?
595
- 596 P5 Ja, det beror ju på. Var de är i processen men en tvåa skulle jag vilja säga faktiskt. Jag tror inte
597 jag... men jag tror också att för min del är det ju säkert... jag brukar ju ta det som ett sidospår
598 med kunden, jag låter inte dem...de är inte lika benägna att behöva komma på Sprint Reviewn
599 för jag tar det ändå med Kund Demona, så att ja...det beror lite grand på hur man arbetar.
600
- 601 Daniel Så det är också...det är en mognadsgrad helt enkelt? Hur kunden då...
602
- 603 P5 Ja det kan man säga.
604
- 605 Filip Ja, och sedan övriga intressenter då. Prioriterar alltid Sprint Review
606
- 607 P5 Vad var ettan nu, det var?
608
- 609 Filip Lågt, ibland oftast, högt.
610

- 611 P5 Nej, men det är väl en etta för att det är ju...är det något som verkar kul och sexigt så dyker folk
612 upp liksom.
613
- 614 Daniel Upplever du en skillnad i prioriteringsgrad mellan projektorganisationen och kundorganisationen?
615
616
- 617 P5 Ja, återigen. Det beror ju på hur iblandade kunden vill vara i processen och en kund som är van
618 vid agilt arbete har ju ännu högre prioritering än den som inte har det.
619
- 620 Daniel Har ni upplevt, alltså kan du säga ett specifikt problem ni har upplevt gällande de här priorite-
621 ringskillnaderna? Där kunden inte riktigt förstår värdet...
622
- 623 P5 Jo det har... det är många gånger som det har varit ett problem. Men oftast så är det när man
624 väl... när det väl liksom har sjunkit in liksom hur arbetssättet är och vilka vinster du faktiskt får
625 av att delta så blir ju...jag har aldrig varit med om en kund som har blivit negativt inställd till
626 hela det här arbetet och alla är positivt inställda men som sagt det kan vara människor som har
627 jobbat, är vana vid vattenfall i trettio år. De byter ju inte tankesätt på en vecka utan det kan ju ta
628 alltså flera veckor eller flera månader tills det lossnar. Men som sagt jag har aldrig varit med om
629 någon som blir negativt inställd utan alla tycker det här är, att det är ett bättre sätt att arbeta på.
630
- 631 Daniel Hur påverkas resultatet när du har upplevt de här skillnader i prioritering då alltså?
632
- 633 P5 Resultatet av?
634
- 635 Daniel Resultatet av helheten. Det kan ha tagit längre tid än vad ni tänkt er.
636
- 637 P5 Alltså man kan ju säga att slutresultatet av projektet, alltså den produkten som sedan levereras är
638 alltid mer, mer lik det som kunden faktiskt vill ha än det hade varit om... i ett vattenfall. För att
639 det blir förändringar under projektets gång helt enkelt, det är förändrade krav de får liksom, när
640 de ser vad man gör så börjar de tänka liksom kuggghjulen rullar hela tiden så att de kommer med
641 förslag på förändringar och så vidare under tiden. Plus att de... deras inläring gör ju att de själv
642 förstår ju liksom att det kravet vi ställde där liksom i januari det var nog inte så vettigt, vi stryker
643 det va och så gör vi såhär istället. Så att på det viset blir det ju...slutprodukten blir alltid bättre
644 på det viset att det blir mer likt det...det blir mer användbart för kunden i slutändan för att det
645 mer vad de faktiskt behöver, inte det de trodde att de behövde för ett år sedan utan vad de fak-
646 tiskt behöver. Det negativa är att tyvärr blir ju en under projektets gång så blir det ju ofta ett
647 överdrag på budget alltså pengamässigt för det blir ju en del omarbete som behövs göras för att
648 det blir förändringar för att kunden ändrar sig... ändrar sig hela tiden låter ju hemskt men det är
649 ju lite det som är agile. Så att det blir ju...oftast blir det lite dyrare och det måste kanske vara så
650 att man får stryka grejer som man hade tänkt göra men som man satte lågprioritering på för att
651 det var viktigare att göra de förändringarna istället. Det kan också vara lite svårt att sälja in hos
652 kunder som är vana vid, för att det är väldigt vanligt med fastprisprojekt, där de har en kravlista
653 och det är exakt de här grejerna ska vi ha för exakt den pengan. Och sånt funkar ju inte när man
654 ska arbeta agilt överhuvudtaget så det är ju en sån typisk problemgrej som finns att säg att orga-
655 nisationen har sålt ett sånt fastprisprojekt och sen försöker man köra det agilt så det krockar helt
656 enkelt.
657
- 658 Filip Men resultatet blir alltid bättre?
659
- 660 P5 Ja, resultatet blir alltid bättre men det är ju inte...de som sitter högst upp de bryr sig inte så
661 mycket om det kanske... utan de bryr sig lite mer om vad som står på längst ner på fakturan de
662 får så... det är ju det som brukar vara det jobbiga faktiskt med det här. Det...jag har ännu inte

- 663 stött på en organisation som är agil från topp till botten. Utan oftast är det agilt där arbetet fak-
664 tiskt utförs men det är fortfarande enligt vattenfall från chefshåll så att..
- 665
- 666 Daniel Vi kommer in på kunskapsaspekten då. Vilken kunskap känner du ska förmedlas av de olika
667 aktörerna just i Sprint Review?
- 668
- 669 P5 Kunskap som...?
- 670
- 671 Daniel Ja, kunskap om produkten kanske
- 672
- 673 Filip Marknad
- 674
- 675 Daniel SCRUM Master kanske har kunskap om... faciliterande kunskap för han vet ju mycket om ge-
676 nomförandet och ser till att folk förhåller sig efter det.
- 677
- 678 P5 Kunskap... själva teamet det är ju rent tekniskt...det är den tekniska kunskapen
- 679
- 680 Daniel Ja.
- 681
- 682 P5 Och oftast, jag får ju säga när de... jag har det som SCRUM Master både som en blandad
683 SCRUM Master och en projektledare då har det varit en administrativ roll. Jag har även jobbat
684 som en senior utvecklare/SCRUM Master och då har det varit mer en tekniskt kunskap och då
685 har det varit lite sådär... lite olika beroende på vem det är som har den här rollen. Produktägaren
686 har ju mer kunskap om produkten i sig som betydelse. Och någon typ av vision för hur den ska
687 se ut i framtiden. Så det är ju ingen direkt teknisk kunskap utan det är ju liksom mer funktionell
688 kunskap. Och för kundens sida så är det ju förhoppningsvis någon typ av användar...de bör ju
689 bidra men någon typ av användarkunskap. Alltså hur ska den här produkten faktiskt användas i
690 slutändan plus att de...det kan vara lagkrav som de kommer med som måste uppfyllas.
- 691
- 692 Daniel Teorin definierar att man ska presentera någon form av marknadsanalys. Vet du hur det brukar
693 gå till?
- 694
- 695 P5 Det...njae
- 696
- 697 Daniel Eventuellt att den här funktionaliteten behöver vi just nu för den här produkten säljs väldigt
698 mycket.
- 699
- 700 P5 Det är ju Produktägarens roll att ta hand om det. Det är faktiskt ingenting jag har behövt pilla
701 med.
- 702
- 703 Daniel Så det vet du ingenting om?
- 704
- 705 P5 Nej.
- 706
- 707 Filip Är det din uppfattning att Sprint Review är lätt eller komplicerat att genomföra. Jag tänker då
708 processen att genomföra.
- 709
- 710 P5 Det är inte komplicerat i alla fall. Sen är det ju lite grand beroende på vad man har gjort i Sprin-
711 ten och hur lätt det är då att genomföra. Och det är ju lite grand beroende också på teamet att jag
712 menar är det ett team som är vana vid att arbeta med det så är det ju givetvis mer smärtfritt än
713 om det är ett team som gör det för första gången. Så det är lite olika men det är inte komplicerat.
714 Och det är ju också en viktig grej, det får ju inte vara något som är jobbigt. Det är inget som ska

- 715 ta lång tid att förbereda, det ska inte vara någonting som ses som åh måste vi verkligen göra det
716 här utan det ska vara någonting som känns naturligt att göra, någonting som faktiskt känns me-
717 ningsfullt och har ett syfte.
718
- 719 Daniel Kommunikation. Hur sker kommunikationen? Du har varit lite inne på det men är det ansikte
720 mot ansikte, är det elektroniskt? Kanske något som genomförs mer än det andra?
721
- 722 P5 Det är helt och hållet beroende på hur teamet är lokaliserat. Det absolut bästa är om alla sitter på
723 samma ställe. Det finns ingenting som är bättre än att ha alltså face to face kommunikation, så är
724 det bara. Och man har ju en, alltså en skärm och visa allting på och så, en storskärm så att alla
725 kan se det och folk kan gå och peka och så vidare. Det är det absolut bästa. Nu är inte det realist-
726 iskt i alla fall, jag har ju suttit i team där... det var något projekt där några utvecklare satt i Lu-
727 leå, några satt i Indien, några satt i Malmö och några satt i Köpenhamn och då är det liksom...
728 det går inte och då får man göra det online på något vänster. Så att det är... det beror helt och
729 hållet på var teamet sitter.
730
- 731 Filip Upplever du olika resultat då? Beroende på kommunikationstypen?
732
- 733 P5 Det blir ju bättre... det blir ju mycket bättre när man sitter. Att man sitter för då har man ju
734 ögonkontakt med folk och det är... man kan avläsa kroppsspråk och även gå och peka på någon-
735 ting. Det är inte lika lätt när man... om någon utvecklar delar sin desktop till alla de andra, då
736 kan det ju inte sitta en sjuksköterska i Luleå och peka på... precis där menar jag. Det tar ju
737 längre tid, det är inte lika effektivt och det blir inte lika bra.
738
- 739 Daniel Ja, vi kommer in på reflektion här nu. Skulle du hävda att ni genomför reflektionsarbete inför en
740 kommande Sprint Review. Du har talat om det här preppstadiet exempelvis.
741
- 742 P5 Reflektion, är det retrospective?
743
- 744 Daniel Nej, alltså reflektionsarbete inför. Vad är det vi ska visa, hur ska vi visa det kanske.
745
- 746 P5 Inför en Review?
747
- 748 Daniel Inför en Sprint Review. Precis. Du har sagt att ni har någon form av preppstadie, det kanske
749 skulle vara någonting som motsvarar.
750
- 751 P5 Ja, det får ju teamet komma... ja det är ju något man får komma överens om tillsammans helt
752 enkelt. Vi vet ju om vad vi har gjort och så kommer vi överens om vilka i teamet som enklast i
753 så fall kan dema det här och så får vi kanske en timme på sig eller någonting. Ser till att de har
754 det körbart i en så bra miljö som möjligt och så vidare.
755
- 756 Daniel Vad kan det bero på hur ni delar upp det då? Alltså du säger att ni kanske borde dema det här.
757
- 758 P5 Ja, det är ju lite olika. Det mest effektiva är ju liksom om de som kanske suttit med... som arbe-
759 tat mest med just det som är demobart så att säga. Alla har ju givetvis gjort arbete i teamet men
760 det kanske är någon som arbetat mer med just den biten som är lättast att visa upp. Om det är
761 någon som suttit och jobbat stenhårt med att optimera databasen så är det kanske ingenting man
762 kan visa upp. Medan det är kanske några som suttit och arbetat med att snygga till ett UI eller
763 någonting så det är ju lättare för dem att visa upp den biten.
764
- 765 Daniel Ok. Reflekterar ni hur ni genomför Sprint Review under själva Reviewn? Är det något som ni
766 sitter och tänker att, det här kanske inte gick så bra eller...

- 767
768 P5 Mm, menar du att demot inte funkade överhuvudtaget tillexempel?
769
- 770 Daniel Ja, eller det kan vara något liknande. Som du sa att utrustningen pajade kanske eller...
771
- 772 P5 Ja, alltså det är ju ingenting som är lönt att tänka på då utan då får man bara släppa det och så...
773 det är ingenting som man kollar efter om det är så att det misslyckas på grund en... en bugg så är
774 det viktigt att man tar tag i det där, alltså varför funkar inte det där. Men funkar det inte för att
775 overheadprojektorn slutade fungera, det är ju inte vårt fel, det är ju inte teamets fel. Det är ingen-
776 ting vi kan göra någonting åt, då är det bara att släppa det. Så det beror ju på vad det är som stru-
777 lade under Reviewn.
778
- 779 Daniel Men ni tänker ändå på det när ni sitter där?
780
- 781 P5 Ja, eller efter. Direkt efteråt.
782
- 783 Daniel Det är ju nästa fråga då. Reflekterar ni över Sprint Review efter eventet genomförts?
784
- 785 P5 Ja, som sagt. Det är ju om någonting går fel. Då får vi faktiskt ta reda på varför det har gått fel.
786 Sen om det har kommit någon bra feedback också från intressenterna på plats. Då får man lik-
787 som, då kan det vara så att Produktägaren vill diskutera det med teamet så att: vad tyckte ni om
788 den här idén och hur mycket arbete... är det något vi kan göra? Är det vettigt? Så det kan vara
789 en diskussion som man gör efteråt.
790
- 791 Daniel Då är det sista frågan då. Skulle du hävda att det lärande som förekommer ger upphov till helt
792 nya, ja arbetsprocesser, ny funktionalitet kanske.
793
- 794 P5 Det som vi lär oss under Reviewn menar du?
795
- 796 Daniel Ja, precis. Alltså den feedbacken ni får.
797
- 798 P5 Ja, absolut. Det har hänt flera gånger att man har fått feedback som kan innebära hyfsat stora
799 förändringar faktiskt till och med. Så absolut.
800
- 801 Daniel Är det primärt i funktionalitet då?
802
- 803 P5 Ja, det är funktionalitet. När det gäller arbetssätt och sånt så är det mer, det är mer något man tar
804 upp i Retrospective sen och det är något som kan förbättra arbetssättet. I Reviewn så är det oftast
805 mer funktionalitet.
806
- 807 Daniel Är det som kommer fram i Reviewn, är det också en del av ert Retrospektiv?
808
- 809 P5 Skulle det kanske kunna vara. Det kan jag inte säga. Det är möjligt. Jag kan inte komma på nå-
810 got exempel bara.
811
- 812 Daniel Det var allt vi hade.
813
- 814 Daniel/Filip Då får vi tacka så mycket för att du ville delta!
815
- 816 P5 Tack själv

Bilaga 6, Återkoppling med Informant P1

[Redacted]

Till: "filip.titoff.628@student.lu.se" <filip.titoff.628@student.lu.se>

24 april 2014 15:13

[Redacted]

1. Informationen som framkommer i Sprint Review, hur dokumenteras denna?

Den dokumenteras av en person som är utsedd att dokumentera. Den person brukar skriva på anteckningsblock eller padda (onenote).

Sedan efteråt renskrivs den och synkas med krav/buggar i TFSn. Här kan det bli nya krav eller ändringar i befintliga.

Det är i TFS som vi dokumenterar.

2. Delegeras ansvar av dokumentering eller för samtliga informanter anteckningar?

Nu svarade jag på den innan men det ska helst utses en ansvarig. Ibland är det så att varje utvecklare demar sina "egna" funktioner, då dokumenterar den utvecklaren feedbacken själv. Men nästan alltid är det projektledaren som dokumenterar.

3. Sparas denna dokumentation inför kommande Sprint Review och därmed tillhandahåller underlag och möjlighet till återkoppling?

Ja den sparas som sagt i TFSn och återkoppling brukar ske nästa sprint review.

Ha det bra!

Bilaga 7, Återkoppling med Informant P2

From: DANIEL ANDERSSON [mailto:gjn10dan@student.lu.se]

Sent: den 24 april 2014 14:56

To: [REDACTED]

Subject: Kort återkoppling.

[REDACTED]

Tack än en gång för att du tillhandahöll en intervjun och inom en sådan kort tidsram!

Vi har några frågor vi inte hade tänkt på och om du har möjlighet att svara på de genom mail istället vore det väldigt uppskattat.

1. Informationen som framkommer i Sprint Review, hur dokumenteras denna?

Jag skriver meeting minutes.

2. Delegeras ansvar av dokumentering eller för samtliga informanter anteckningar? Sammanställs denna dokumentation i ett enhetligt dokument?

Alla antecknar utifrån hur de ser ett personligt behov. Jag skriver minutes och mottagarna får kommentera om de vill ha in några ändringar.

3. Sparas denna dokumentation inför kommande Sprint Review och därmed tillhandahåller underlag och möjlighet till återkoppling?

Alla minutes läggs upp på Wiki. I den mån det framkommer något som lämpar sig att tas in i retrospective så dokumenteras de i ett retrospective document som innehåller actions för förbättringar och utgör underlag för slutliga lessons learned.

...



DANIEL ANDERSSON <gjn10dan@student.lu.se>

25 apr ☆



[REDACTED]

Vi ber om ursäkt men vi har märkt att en av de frågor vi skrivit ner aldrig ställdes i intervjun och det var ytterligare ett påstående:

Kund prioriterar alltid Sprint Review.

Skalan är densamma:

1. Lågt prioriterat
2. Ibland prioriterat
3. Oftast prioriterat
4. Högt prioriterat

Med vänliga hälsningar,
Daniel och Filip



[REDACTED]
till mig ▾

25 apr ☆



Numera skulle jag säga en 3:a.

[REDACTED]

From: DANIEL ANDERSSON [mailto:gjn10dan@student.lu.se]

Sent: den 25 april 2014 11:49

Referenser

Alter, S (2006): *The Work System Method: Connecting People, Processes, And IT For Business Results*. Work System Press.

Argyris, C. (1992): *On organizational learning*, 2nd ed, Blackwell Publishing.

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978): *Organizational learning. A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading.

Avison, D. & Fitzgerald, G. (2006): *Information system development: methodologies, techniques & tools*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Awad, M. A. (2005): A Comparison between Agile and Traditional Software Development Methodologies. University of Western Australia, School of Computer Science and software Engineering.

Bajec, M, & Krisper, M (2005): A methodology and tool support for managing business rules in organisations', *Information Systems*, 30, 6, p. 423-443.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D., (2001): *The agile manifesto*. [Online]

Tillgänglig via:

<http://agilemanifesto.org/> (besökt 2014-04-05)

Björkholm, T, & Brattberg, H (2010): *Prioritera, Fokusera, Leverera: Din Snabbguide Till Lean, Agile, Scrum Och XP : Version 1.0*. Stockholm : Vulkan.

Bjørnson, F, Wang, A, & Arisholm, E (2009): Improving the effectiveness of root cause analysis in post mortem analysis: A controlled experiment. *Information And Software Technology*, 51, 1, p. 150-161.

Blankenship, J, Bussa, M, & Millett, S (2011): *Pro Agile .NET Development With Scrum*. Apress.

Cano, J, & Lidón, I (2011): Guided reflection on project definition. *International Journal Of Project Management*, 29, 5, p. 525-536.

Chan, C. (2012): Exploring an experiential learning project through Kolb's Learning Theory using a qualitative research method. *European Journal Of Engineering Education*, 37(4), 405-415.

Cohn, M (2006): *Agile Estimating And Planning*. Prentice Hall Professional Technical Reference.

Curry, A., Hollingsworth, I., Flett, P. (2002): *Managing Information and Systems, The Business Perspective*. Routledge.

Deemer, P., Benefield. G. (2007): THE SCRUM PRIMER, An Introduction to Agile Project Management with Scrum. [Online]

Tillgänglig via:

<http://www.rallydev.com/documents/scruprimer.pdf> (besökt 2014-04-01)

Dingsøyr, T, Moe, N, Nerur, S, & Balijepally, V (2012): A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal Of Systems And Software*, 85, 6, p. 1213-1221.

Duffy, A. (2007): A concept analysis of reflective practice: determining its value to nurses. *British Journal of Nursing*. 16(22), pp. 1400-1407.

Dybå, T, & Dingsøy, T (2008): Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information & Software Technology*, 50, 9/10, pp. 833-859.

Ekonomifakta (2014): Företagens Storlek [Online]

Tillgänglig via

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Naringslivets-struktur/> (besökt 2014-04-12)

Engquist, A (2009): *Om Konsten Att Samtala: En Bok För Människor I Kontaktyrken*. Stockholm : Norstedt.

Engquist, A. (2013): *Om Konsten Att Samtala: En Bok För Människor I Kontaktyrken*. Lund: Studentlitteratur.

Fitzgerald, B, Russo, N, & Stolterman, E (2002): *Information Systems Development: Methods In Action*. London: McGraw-Hill.

Frankelius, P (2001): *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber ekonomi.

Frey, J.H. & S.M. Oishi (1995): *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person*. Sage, Thousand Oaks.

Goldstein, I (2013): *Scrum Shortcuts Without Cutting Corners: Agile Tactics, Tools & Tips*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Greenwood, J (1998): The role of reflection in single and double loop learning. *Journal Of Advanced Nursing*, 27, 5, pp. 1048-1053.

Gustavsson, T (2007): *Agile: Konsten Att Slutföra Projekt*. Karlstad: TUK förlag.

Highsmith, J. (2002): *Agile Software Development Ecosystem*. Addison Wesley.

Hoda, R, Noble, J, & Marshall, S (2011): The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Information & Software Technology*, 53, 5, pp. 521-534.

Iver, R.M. (2009): Scrum Is Not Just for Software. A real-life application of Scrum outside IT [Online]

Tillgänglig via:

http://www.scrumalliance.org/resource_download/548 (besökt 2014-04-01)

Jacobsen, D.I. (2002): *Vad, Hur och Varför? Om Metodval i Företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D, Thorsvik, J, & Sandin, G (2008) *Hur Moderna Organisationer Fungerar*. Översättning: Gunnar Sandin. Lund: Studentlitteratur.

Jasper, M., & Rolfe, G. (2011): *Critical reflection and emergence of professional knowledge*. London: Palgrave Macmillan.

Jenster, P, & Sjøilen, K (2009): *Market Intelligence: Building Strategic Insight*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press.

Keegan, J.R. Turner (2001): Quantity versus Quality in project-based learning practices. *Management Learning* 32 (2001) p. 77–98.

Khan, A, Qureshi, M, & Khan, U (2012): A Comprehensive Study of Commonly Practiced Heavy & Light Weight Software Methodologies. *International Journal of Computer Science and Issues*, Vol. 8/4, June 2011, pp. 441-450.

Kniberg, H. (2007): *Scrum and XP from the Trenches: how we do Scrum*. USA, Lulu.com.

Kniberg, H. Skarin, M. (2010): *Kanban and Scrum - Making the Most of Both*. USA, Lulu.com.

Koch, AS (2005): *Agile Software Development: Evaluating The Methods For Your Organization*. Boston: Artech House.

Kock, NF (2007): *Systems Analysis & Design Fundamentals: A Business Process Redesign Approach*. Oaks, Calif.: Sage Publications.

Känkönen, K.. (1999): Multi-character model of the construction project definition process. *Automation in Construction* 8 (6), 625–632.

Larman, C (2004): *Agile And Iterative Development: A Manager's Guide*. Boston : Addison-Wesley.

Malterud, K, & Midenstrand, M (2009): *Kvalitativa Metoder I Medicinsk Forskning : En Introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Mann, K, Gordon, J, & MacLeod, A (2009): Reflection and Reflective Practice in Health Professions Education: A Systematic Review. *Advances In Health Sciences Education*, 14, 4, pp. 595-621.

McAvoy, J, & Butler, T (2007): The impact of the Abilene Paradox on double-loop learning in an agile team', *Information And Software Technology*, 49, 6, pp. 552-563.

Mezirow, J. (1997): *Transformative learning: theory to practice*. New Directions for Adult and Continuing Education, 74, 5e12.

Moon, J. (2004): *A handbook of reflective and experiential learning. Theory and practice*. London: Routledge.

Nerur, S, & Balijepally, V (2007): Theoretical Reflections on AGILE DEVELOPMENT METHODOLOGIES. *Communications Of The ACM*. 50, 3, pp. 79-83.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I, Umemoto, K, & Senoo, D (1996): From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology In Society*, 18, 2 SPEC. ISS., p. 203-218.

Patel, A, Seyfi, A, Taghavi, M, Wills, C, Liu, N, Latih, R, & Misra, S (2012): A comparative study of agile, component-based, aspect-oriented and Mashup software development methods. *Tehnicki Vjesnik*, 19, 1, pp. 175-189.

Paterson, C, & Chapman, J (2013): Enhancing skills of critical reflection to evidence learning in professional practice. *Physical Therapy In Sport*, 14, 3, p. 133-138.

Petersen, K, & Wohlin, C (2009): A comparison of issues and advantages in agile and incremental development between state of the art and an industrial case. *Journal Of Systems And Software*, 82, 9, p. 1479-1490.

Roland, Y (2002): From individual to team learning: practical perspectives on the learning organisation. *Team Performance Management*, 8, 7/8, pp. 157-170.

Schwaber, K., Sutherland, J. (2013): The SCRUM Guide, The Definitive Guide to SCRUM: The Rules of the Game [Online]

Tillgänglig via:

<https://www.SCRUM.org/Portals/0/Documents/SCRUM%20Guides/2013/SCRUM-Guide.pdf#zoom=100>

(besökt 2014-04-07)

Sharp, H, Rogers, Y, & Preece, J (2007): *Interaction Design : Beyond Human-Computer Interaction*. Hoboken, N.J. : Wiley.

Sharp, H, Rogers, Y, & Preece, J (2011): *Interaction Design : Beyond Human-Computer Interaction*. Chichester: Wiley.

Shirani, A, Tafti, M, & Affisco, J (1999): Task and technology fit: a comparison of two technologies for synchronous and asynchronous group. *Information & Management*, 36, 3, p. 139.

Smith, E. A. (2001): The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal Of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Stanišević, I, & Obradović, S (2011): CHARACTERISTICS OF THE OPTIMAL METHOD FOR SOFTWARE DESIGN IN A LOW-BUDGET ENVIRONMENT. *Megatrend Review*, 8, 2, pp. 497-523.

Talby, D, Keren, A, Hazzan, O, & Dubinsky, Y (2006): Reflections on reflection in agile software development. *Proceedings - AGILE Conference, 2006*.

The Standish Group (2013): Chaos Manifesto, Think Big, Act Small. [Online]

Tillgänglig via:

<http://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf> (besökt 2014-04-06)

Thomas, J, & Mengel, T (2008): Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. *International Journal Of Project Management*, 26, 3, pp. 304-315.

Turban, E., Sharda, R., Delen, D. (2010): *Decision Support and Business intelligence systems*. Ninth Edition, Pearson, Upper Saddle River.

VersionOne (2013): 8th Annual State of Agile Survey [Online]

Tillgänglig via:

<http://www.versionone.com/pdf/2013-state-of-agile-survey.pdf> (besökt 2014-04-09)