



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Projektledarens planeringsarbete inom IT-företag

En studie om hur projektledare upplever att planerings-  
arbetet stöds av olika teknologier

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Kristoffer Brännmark  
Gustav Jansäter

Handledare: Umberto Fiaccadori

Examinatorer: Anders Svensson  
Björn Svensson

# Projektledarens planeringsarbete inom IT-företag: En kvalitativ studie om hur projektledare upplever att planeringsarbetet i projekt stöds av olika teknolo- gier

Författare: Kristoffer Brännmark och Gustav Jansäter

Utgivare: Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lund universitet

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Antal sidor: 102

Nyckelord: Projektplanering, planeringsarbete, IT-projektledning, projektledningsteknologi, planeringsteknologi

## Sammanfattning (Max. 200 ord):

Antalet IT-projekt ökar medan andelen framgångsrika IT-projekt fortfarande är låg. Litteraturen lyfter ofta fram planeringsarbete som en viktig faktor för att lyckas med projekt. Samtidigt finns det tvetydighet i litteraturen när det gäller användning av teknologi i IT-projekt för att stödja planeringsarbetet. Vår studie utgörs av individuella kvalitativa intervjuer med projektledare inom IT-företag som har bedrivits för att få insikt i det upplevda stödet av teknologier i planeringsarbetet. Studien finner tecken på att projektledare använder få verktyg, tekniker och metoder i planeringsarbetet av IT-projekt. Resultatet visar även att projektledare använder dessa teknologier för att få ökad förståelse från kund och inte som generella projektledningsstöd.

## Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Problemområde.....	2
1.2	Forskningsfråga .....	3
1.3	Syfte.....	3
1.4	Avgränsningar .....	3
1.5	Stilistiska kommentarer .....	3
2	Litteraturgenomgång.....	4
2.1	Definitioner av relevanta begrepp .....	4
2.1.1	Projektledning .....	4
2.1.2	Project Management Tools and Techniques (PMTT) .....	5
2.1.3	System Development Life Cycle (SDLC).....	5
2.1.4	Planeringsfas .....	5
2.1.5	Kund.....	5
2.1.6	Project Management Office (PMO) .....	6
2.2	Estimeringar och beräkningar.....	6
2.2.1	Expert opinion .....	6
2.2.2	Estimating by analogy .....	6
2.2.3	Disaggregation .....	7
2.3	Existerande teknologier .....	8
2.3.1	Traditionella projektledningsverktyg .....	8
2.3.2	Metoder .....	9
2.3.3	Egenutvecklade teknologier .....	9
2.3.4	Projektledningsmjukvara.....	10
2.4	Hur används teknologier i planeringsarbetet.....	11
2.4.1	Olika teknologier och dess ändamål.....	11
2.4.2	Organisatoriska faktorer som påverkar användningen av teknologier.....	13
2.5	Problematik med existerande teknologier .....	14
2.6	Teoretiskt ramverk.....	16
3	Metod .....	18
3.1	Insamling av empiri .....	18
3.2	Intervjustruktur .....	18
3.3	Val av tillfrågade .....	19
3.4	Bearbetning och transkribering .....	20
3.5	Validitet och reliabilitet .....	21

---

3.6	Etik.....	21
3.7	Litteraturinsamling .....	22
4	Redovisning av empiriskt resultat.....	23
4.1	Estimeringar och beräkningar.....	23
4.2	Existerande teknologier .....	24
4.3	Hur används teknologier i planeringsarbetet .....	26
4.4	Problematik med existerande teknologier .....	29
5	Analys och diskussion.....	32
5.1	Estimeringar och beräkningar.....	32
5.2	Existerande teknologier .....	33
5.3	Hur används teknologier i planeringsarbetet .....	35
5.4	Problematik med existerande teknologier .....	37
6	Slutsats .....	39
7	Bilagor.....	40
7.1	Intervjufrågor.....	40
7.2	Pilotintervjufrågor .....	42
7.3	Transkript.....	43
7.3.1	Pilotintervju Peter Ekerot (IO1) - Stretch .....	43
7.3.2	Intervju Daniel Terborn - Stretch (IO2) .....	52
7.3.3	Intervju Marcus Wennmo - Ernst & Young (IO3).....	62
7.3.4	Intervju X Företag: Y (IO4) .....	66
7.3.5	Intervju Simon Liljestränd Företag: Deloitte (IO5) .....	74
7.3.6	Intervju A Företag: B (IO6) .....	78
7.3.7	Intervju Mårten Jacobsson: Deloitte (IO7).....	87
8	Referenser.....	93

## Figurer

Figur 1 - Project Management framework (Schwalbe, 2013, s.10) .....	4
Figur 2 - The cone of uncertainty (Cohn, 2005, s. 4) .....	7
Figur 3 - Continuum of PM Methods and Processes (Martinelli och Milosevic, 2016, s. 8)...	14

## Tabeller

Tabell 1 - Examples of Projects Classification per Size in Three Companies (Martinelli och Milosevic, 2016, s. 14) .....	8
Tabell 2 - Teknologier användbara i olika projektstorlekar under planeringsarbetet, enligt Martinelli och Milosevic (2016) .....	9
Tabell 3 - Teoretiskt ramverk.....	17
Tabell 4 - Intervjuobjekt.....	20



# 1 Introduktion

Schwalbe (2013) anser att det finns många anledningar att studera projektledning framförallt relaterat till IT-projekt. Hon skriver att antalet IT-projekt fortsätter växa medan komplexiteten inom dessa ökar samtidigt som även projektledningsyrket expanderar. En rapport släppt av The Standish Group 2009 noterade att andelen framgångsrika IT-projekt som levererades i tid, inom budget med samtliga funktioner endast utgjorde 32 %.

IT-projektledaren lyfts fram av Kaminsky (2012) som huvudansvarig när det gäller framgång i IT-projekt. Detta är även något som Martin, Furumo och Pearson (2004) skriver, där de länkar en projektledares prestation och kompetens med ett projekts framgång. Schwalbe (2013) skriver att samtidigt som världen blir mer komplex blir det viktigare att utveckla och använda verktyg för att leda projekt. Vidare poängterar hon att projektledare som leder IT-projekt måste ha kunskap inom är effektiv användning av teknologi i projekt.

En studie utförd av Dvir, Raz och Shenhar (2003) undersöker sambandet mellan projektplanering och framgång i projekt. De bedrev en empirisk analys baserat på data insamlat från över hundra utvecklingsprojekt i Israel. Författarna av artikeln förklarar att samtidigt som att det finns personer som anser att för mycket planering kan begränsa projektgruppens kreativitet, råder en generell konsensus om att en viss form av planering är nödvändig. De uttrycker även att projektplanering anses vara en grundpelare inom modern projektledning. (Dvir, Raz och Shenhar, 2003)

Burke (2003) förklarar att ett dåligt planeringsarbete har potentialen att bli väldigt kostsamt för involverade parter i projektets gång. Frese och Sauter (2003), Dvir, Raz och Shenhar (2003), Neimat (2005) och Ahmad et al (2009) påpekar också att ett dåligt planeringsarbete är en betydande faktor för ett misslyckat projekt.

I Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevics studie (2010) hävdar de att proper användning av projektledningsverktyg och tekniker påverkar och underlättar framgången av projekt. Samtidigt uttrycker de att dessa verktyg och tekniker har motsatt effekt vid olämplig användning och kan bli kontraproduktivt. Även i Jessens (2011) studie över nästan 300 norska projekt finner han en tydlig koppling mellan användningen av lämpliga tekniska verktyg i projektplaneringen och ett lyckat projekt. Jessen förespråkar en vidare undersökning av ökade möjligheter att införa adekvata projektplaneringsverktyg i alla moderna projekt.

Burke (2003) benämner en samling av tekniker, verktyg och metoder som stöd för en projektledare som en 'verktygslåda', där denna verktygslåda är ett krav för bland annat projektledare att använda sig av för att nå utsatta mål. Vidare anser Burke att det är viktigt att betänka de olika mål som finns i projekt, där vissa verktyg är mer värdefulla för vissa ändamål men samtidigt mindre värdefulla för andra mål. Burke menar att det är viktigt att använda rätt verktyg vid rätt tillfälle. Martinelli och Milosevic (2016) skriver också om en verktygslåda och förklarar att den är viktig att förankra i en organisations arbete med projekt.



I White och Fortunes (2002) studie granskar de verkligheten bland projektledare i deras arbete. En aspekt de granskar är användningen av diverse metoder, verktyg och tekniker som skall stödja en projektledare i dess arbete. Vi kommer följaktligen benämna metoder, metodik, verktyg och tekniker inom samlingsbegreppet 'teknologier'. Dessa behandlas i kapitel 2.3 'Existerande teknologier' samt 2.4 'Hur används teknologier i planeringsarbetet'.

## 1.1 Problemområde

K.T. Yeo (2002) hävdar att andelen misslyckade IS-projekt är hög jämfört med andra högteknologiska projekt. Vidare uttrycker han att det råder kaos inom IT/IS projektledning och refererar till The Standish Groups 'Chaos Report'. Han poängterar att det existerar en klyfta mellan teori och praktik inom IS studier, och specifikt IT/IS projektledning. (K.T. Yeo, 2002)

Vi finner tvetydighet i litteraturen angående teknologiers påverkan på projektledning. Teknologier redovisade i viss litteratur framhävs med en enbart positiv effekt på projekts slutresultat. Detta har belysts av bland annat Burke (2003), Martinelli och Milosevic (2016) och Jessen (2011). Studier av White och Fortune (2002), Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010) samt Thamhain (1999) lyfter istället fram nackdelar och problem med de teknologier som finns tillgängliga.

White och Fortune (2002) fann i deras studie som behandlar projekt i allmänhet, att 98 procent av deras respondenter använder någon form av teknologi som stöd för deras arbete. Vidare upptäckte White och Fortune (2002) att nästan hälften deras tillfrågade ansåg att det fanns problem och nackdelar med användning av teknologier i projekt. Problem som de tillfrågade listade var bland annat att de var inadekvata för komplexa projekt, att de var svåra att förankra i verkligheten och att de tog för lång tid att använda. Även Dawson och Dawson (1998) finner i sin studie att det finns problem vid användning av projektledningsteknologier, främst när det kommer till projekt med risk och ovisshet. De menar på att tillgängliga teknologier är otillräckliga för projektledningen och kräver supplement i form av specifika riskkalkyleringsteknologier.

Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010) anmärker specifikt på vikten av hur verktyg och tekniker används. De påpekar att hur verktyg och tekniker används definierar dess effekt på projektets framgång.

White och Fortune (2002) skriver att många metoder och tekniker har utvecklats som stöd vid projektledning men att trots detta fortsätter projektledning vara ett problematiskt område. Det är inte alltid lätt att veta när verktyg och tekniker skall användas, enligt Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010). De hävdar att teknologier är situationsbaserade och att användning av teknologier inom projektarbete kräver tidigare erfarenhet och kunskap för att använda. Vidare förklarar de också att det finns en stor mängd av verktyg, vilket skapar problem när det kommer till att ha fullständig erfarenhet av alla teknologier. Även Schwalbe (2013) poängterar att olika verktyg är mer eller mindre effektiva i olika situationer och menar likt Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010) att de är situationsbaserade. Schwalbe (2013) framhäver dessutom vikten av projektledarens förmåga att bedöma vilka verktyg som är mest användbara för specifika projekt.

Både IT-projektledaren och planeringsarbetet anses vara mycket viktiga komponenter när det gäller att uppnå framgång i projekt. Baserat på hur utbrett användandet av teknologier är samt den effekt de kan ha på projekts framgång anser vi att det är ett viktigt område att undersöka.

## 1.2 Forskningsfråga

Hur upplever projektledare på IT-företag att planeringsarbetet i projekt stöds av olika teknologier?

## 1.3 Syfte

Projektledares uppfattningar och upplevelser angående de olika teknologier som de använder sig av i planeringsarbetet av IT-projekt är det som kommer att behandlas i denna studie. Vi ämnar undersöka teknologier som används i planeringsarbetet både i traditionella miljöer men också i agila projekt.

Vi förväntar oss få ökad kunskap om vilka teknologier som projektledare använder inom planeringsarbeten i IT-projekt. Hur projektledare upplever dessa teknologier samt vilken problematik som projektledarna finner med teknologierna som används är behållningen av att läsa denna uppsats.

## 1.4 Avgränsningar

Planeringsarbete avgränsas på så sätt att inkludera aktiviteter projektledare utför för att estimeras, planera, kontrollera och schemalägga tid och kostnad i ett projekt. Teknologier avgränsas i den form som tidigare nämnt de metoder, metodik, verktyg och tekniker som assisterar en projektledare i planeringsarbetet. Tyngdpunkten kommer ligga på verktyg och tekniker i det att empiriska materialet är för litet för att uttala sig om metoder och metodik. Dock hoppas vi att underlaget räcker för att uttala sig om hur verktyg och tekniker används.

Vi avgränsar oss från att fokusera på agila och traditionella projekt och ämnar att undersöka mer allmänt om teknologier i planeringsarbetet.

## 1.5 Stilistiska kommentarer

En del ord och begrepp kommer att redovisas på engelska på grund av informatikens internationella natur samt att många av dessa ord och begrepp ej har direkta översättningar till svenska.

## 2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel kommer vi att redovisa litteratur som är till grund för uppsatsens forskningsfråga. För att tydliggöra korrelationen mellan litteraturen och den empiriska studie vi bedrivit kommer vi i slutet av detta kapitel redovisa ett teoretiskt ramverk. Detta teoretiska ramverk står alltså som grund för de frågor vi ställer våra intervjuobjekt. För att inleda detta kapitel kommer vi att definiera diverse begrepp som är viktiga att förstå för vår litteraturgenomgång samt diskussion.

Efter en genomgående litteratursökning fann vi ett antal avsnitt inom området för teknologier och projektplanering. Vi har delat upp dessa i olika kategorier. Anledningen till denna uppdelning är på grund av att bibehålla en struktur i uppsatsen samtidigt som att vi finner dessa områden mest intressanta.

### 2.1 Definitioner av relevanta begrepp

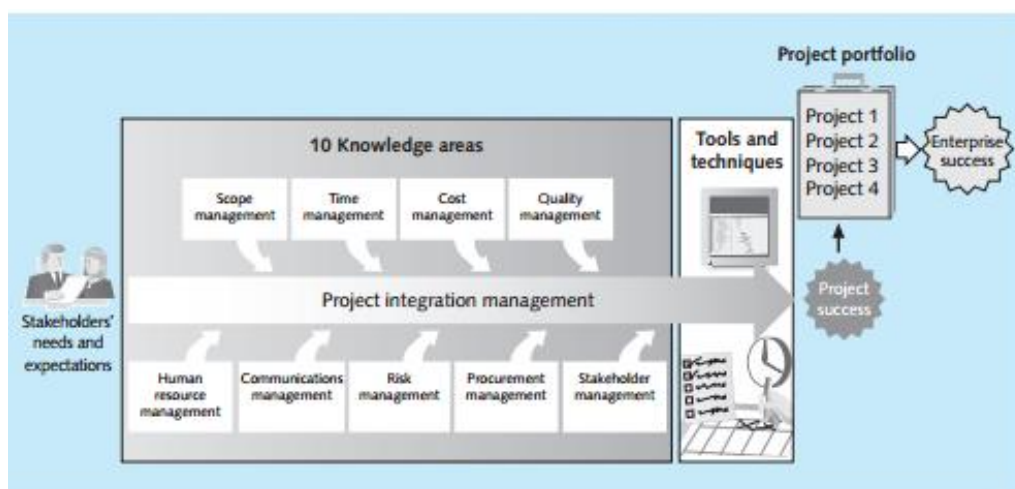
Nedan följer ett antal definitioner av ord och begrepp som är viktiga att känna till för vår uppsats.

#### 2.1.1 Projektledning

Jurison (1999) skriver att projektledning består med kraftfulla metoder och verktyg för planering, organisering och stöd för att leda grupper i att nå specifika mål.

Projektledning definieras som “the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements.” av Project Management Institute (2013) i boken *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. De lyfter fram tio kunskapsområden vitala för en projektledare

Schwalbe (2013) visar dessa 10 nyckelområden som behandlas i projektledning och illustrerar detta med följande figur:



Figur 1 - Project Management framework (Schwalbe, 2013, s.10)

Schwalbe (2013) visar här de kunskapsområden som är viktiga för en projektledare i projekt tillsammans med verktyg och tekniker som stöd. Dessa delar integreras för att driva framgångsrika projekt.

### 2.1.2 *Project Management Tools and Techniques (PMTT)*

Schwalbe (2013) förklarar att project management tools and techniques, eller projektledningsverktyg och tekniker, hjälper projektledare i de tio olika kunskapsområden, redovisade i Figur 1 ovan, för projektledare.

Burke (2003) skriver att Project Management tools and techniques är verktyg och tekniker menade för att assistera en projektledares arbete mot mål, något som även Martinelli och Milosevic (2016) nämner. Precis som Burke (2003) menar Martinelli och Milosevic (2016) också att en verktygslåda fylld med olika projektledningsverktyg och tekniker är viktig för projektledare att använda sig av för att uppnå lyckade projekt. Exempel av dessa verktyg och tekniker är bland annat; GANTT-chart, Earned Value Management, Pert-chart, Kanban board, In-house utvecklade verktyg/metoder. (Martinelli och Milosevic, 2016; Schwalbe, 2013)

Senare avsnitt (2.3 och 2.4) nedan kommer gå in på diverse olika verktyg och tekniker för att förklara dessa.

### 2.1.3 *System Development Life Cycle (SDLC)*

Hoffer, George och Valacich (2014) skriver att Systems Development Life Cycle (SDLC) är en vanligt förekommande metodik vid systemutveckling i många organisationer. Hoffer, George och Valacich hävdar dock att varenda författare och IS-utvecklande organisationer använder en unik modell. SDLC består av flera faser och kan innehålla allt ifrån 3 upp till nästan 20 faser. (Hoffer, George och Valacich, 2014)

Ragunath et al (2010) förklarar att SDLC styrker ledningens förmåga att arbeta på ett strukturerat sätt genom att dela upp projektet i sammanhängande delar.

### 2.1.4 *Planeringsfas*

Hoffer, George och Valacich (2014) skriver att den första fasen av SDLC är planering. Harold Kerzner (2009) definierar planeringsfasen i projekt som den form av att planeringsfasen är en mer detaljerad version, en raffinering av de idéer som fastställts i konceptutvecklingsfasen. Samtidigt sker identifiering av behövda resurser, tidsplaner och kvalitetsdefinitioner etableras. Utöver detta sker även tidigt arbete på dokumentation tillhörande de eventuella leverabler.

### 2.1.5 *Kund*

En kund investerar i ett projekt för att främst generera vinst till dess organisation. Det är kunden som initierar ett projekt och antar sedan ansvar för själva operationen (Thompson, 1991). PMBOK (PMI, 2013) definierar en kund på ett liknande sätt. Kunderna är de personerna eller organisationen som bekräftar och sedan hanterar ett projekts produkt, service eller resultat.

### 2.1.6 *Project Management Office (PMO)*

Aubry, Hobbs och Thuillier (2007) skriver att en project management office är skapat för att bidra till värde till företaget. De gör detta genom att skapa, analysera och bibehålla ett strukturellt tillvägagångssätt för att leverera projekt. Darling och Whitty (2016) beskriver att PMOs handlingar ofta utgör den rådande "best practice" för ett företag. Vidare menar Darling och Whitty att ett PMO rört sig från att vara ett 'lager' av verktyg och metodik till att vara fokuserade på att skapa best practice.

## 2.2 Estimeringar och beräkningar

Taylor och Woelfer Jill (2012) finner att strävan för precisa estimeringar har en signifikant korrelation med att stödja långsiktiga vinster från IT-projekt. De drar slutsatsen att detta tyder på att det är en viktig kompetens för IT-projektledare.

Kerzner (2009) skriver att mallar är generellt de mest värdefulla verktygen för estimat på grund av inkluderingen av diverse aktiviteter identifierade av projektledarna i företaget och beaktning av saker ofta förekommande för detta specifika företag. Kerzner menar att dessa mallar är mer anpassade för den verklighet som företaget och projektledaren befinner sig i.

I boken *Agile Estimating and Planning* beskriver Mike Cohn (2005) estimering och planering som kritiska faktorer för att uppnå framgång i mjukvaruutvecklingsprojekt. Samtidigt som det är essentiella faktorer är det också svårt att estimeras och planer tenderar att bli missvisande. Cohn påstår att projektteam ofta försöker tackla det problemet med en tendens att antingen planera för mycket eller ingenting alls.

Cohn (2005) lyfter fram tre tekniker för estimeringar i projekt. Dessa är expert opinion, estimation by analogy och disaggregation.

### 2.2.1 *Expert opinion*

Den här tekniken går ut på att fråga en expert inom området för att få en kvalificerad uppskattning om hur lång tid en uppgift troligtvis kräver och dess omfattning. Cohn menar dock på att denna teknik fungerar mindre effektivt i agila projekt jämfört med traditionella projekt. På grund av att agila projekt förlitar sig till användarberättelser vid estimeringar betyder det troligtvis att utvecklingen av den funktionaliteten kräver kunskap från flera personer. Därför kan det bli svårt att hitta experter som kan göra en bedömning av samtliga aspekter. En fördel med Expert Opinion som Cohn (2005) lyfter fram är att det ofta går snabbt att genomföra. Expertomdömen som estimat behandlas även i PMBOK (PMI, 2013) där det nämns att bedömningar baserat på expertis inom ett tillämpningsområde och ger värdefull insikt för estimeringar. Det redogörs även i PMBOK att expertomdömen kan användas för att besluta om olika estimations-teknologier skall användas samtidigt och hur dessa skall kombineras.

### 2.2.2 *Estimating by analogy*

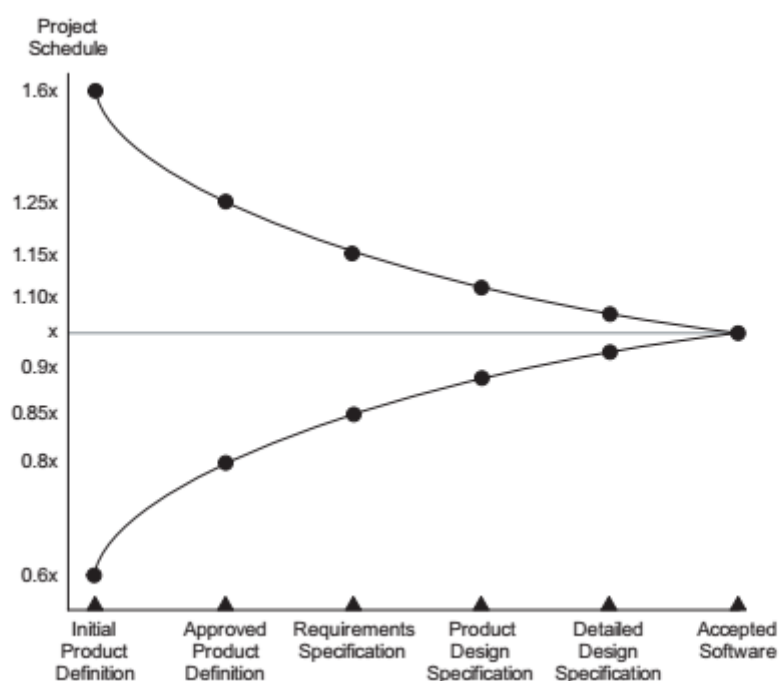
Den andra tekniken som Cohn (2005) beskriver ämnar ställa användarberättelser i jämförelse med andra. Det vill säga estimeras i relation till deras storlek. Även Schwalbe (2013) skriver om analogiska estimeringar men på ett annorlunda sätt. Hon benämner även analogiska estimeringar som "top-down estimates". Hon menar på att dessa är generellt billiga att utföra men

kräver en del expertkunnande. Problemet med jämförande estimeringar är att de också är generellt mindre ackurata än andra metoder (Schwalbe, 2013). Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevics studie (2010) finner att just analogiska estimeringar är den främst använda metoden för att estimerar kostnader och tidsåtgång i planeringsarbetet.

### 2.2.3 Disaggregation

Här bryts funktioner ner i mindre delar med syftet att förenkla estimering skriver Cohn (2005). Schwalbe (2013) skriver också om denna metod men benämner den till "bottom-up estimation". Hon anser att estimeringar görs för varje individuell aktivitet/sak och summerar dessa för en helhetsestimering.

Highsmith och Cockburn (2001) och Cohn (2005) skriver att planering och estimering innehåller stora problem i ett tidigt stadie av ett projekt. Cohn visar detta på följande figur, som är anpassat från den Boehm (1981) målar upp.



Figur 2 - The cone of uncertainty (Cohn, 2005, s. 4)

Cohn (2005) menar att vid ett utgångsstadie i ett projekt är det vanligt att schemaestimat är från 60 till 160 procent fel. Ett exempel han listar är att ett projekt som var förväntat att ta 20 veckor kan ta allt från 12 till 32 veckor. Cohn hävdar dessutom att även The Project Management Institute (PMI) har en liknande syn på den progressiva pricksäkerheten av estimeringar. Dock skriver han att de ser modellen mer som asymmetrisk istället för symmetrisk. (Cohn, 2005)

Highsmith och Cockburn (2001) instämmer med Cohn (2005) att estimeringar och planeringar är svårt att få korrekt till en hög grad. Dock menar Highsmith och Cockburn (2001) att projektledare istället skall återkomma till planeringen iterativt och behovet/vikten av estimeringar har minskat i och med ett närmre arbete med kunden. Detta är motsägande det Taylor och Woelfer Jill (2012) finner i deras studier. De menar som tidigare nämnt att strävan efter ackurata estimat och beräkningar är en viktig kompetens för IT-projektledare.

## 2.3 Existerande teknologier

I det här avsnittet kommer vi kort redovisa teknologier som förekommer i planeringsarbetet. Urvalet av de som redovisas i detta avsnitt är baserat på vanligt förekommande teknologier uppvisade i kursböcker, studier och annan litteratur.

### 2.3.1 Traditionella projektledningsverktyg

Jessen (2011) skriver att de ursprungliga verktygen för projektplanering och kontroll består av CPM, critical path method, och PERT, programme evaluation and review technique.

Martinelli och Milosevic (2016) hävdar att det finns ett flertal olika sätt att anpassa projektledarens verktygslåda på, varav ett är baserat på komplexiteten av projekt. De anser att beroende på projektets storlek skiftar användbarheten av diverse verktyg och anger därför att vissa verktyg är mer optimala än andra i varierande komplexitet. De definierar tre olika storlekar på projekt bland tre olika stora företag. I följande tabell stakar Martinelli och Milosevic upp de olika storlekarna:

Project and Company Type	Project Size		
	Small	Medium	Large
Product development projects in a \$1 billion/year high-technology manufacturer	\$1–2m	\$2–10m	> \$10m
Infrastructure technology projects in a \$300 million/year food processing company	< \$50k	\$50–150k	> \$150k
Software development projects in a \$40 million/year customer relationship management software company	300–400 person-hours	1,000–3,000 person-hours	>3,000 person-hours

**Tabell 1** - Examples of Projects Classification per Size in Three Companies (Martinelli och Milosevic, 2016, s. 14)

Dessa tre olika storlekar definierar alltså användbarheten av diverse teknologier i projektet, bland annat i planeringsarbetet. I planeringsarbetet menar Martinelli och Milosevic (2016) att följande verktyg och metoder är användbara i projekt:

	Litet projekt	Medium Projekt	Stort projekt
Scope statement	X	X	X
Work breakdown structure	X	X	
Responsibility matrix	X	X	X
Milestone chart	X		X
WBS eller Program WBS		X	



Cost estimate		X	X
Gantt chart		X	
Risk plan		X	
WBS och PWBS			X
Time-scaled arrow diagram			X
Probability-Impact matrix			X

**Tabell 2** - Teknologier användbara i olika projektstorlekar under planeringsarbetet, enligt Martinelli och Milosevic (2016)

Andra författare lyfter också fram ett antal olika teknologier. Bland annat skriver White och Fortune (2002) om ett antal teknologier som ingår i en projektledares arbete. Inom sfären för projektledningsverktyg: **WBS** (Work breakdown structure), **PERT** (Programme evaluation and review technique), **SWOT** (Strengths, weaknesses opportunities and threats).

Schwalbe (2013) nämner ett antal verktyg inom området projektledningsstöd: **Scrum** (sprints, backlogs, retrospektiv med mera), **Pareto charts**, **RACI-charts** (Responsibility, accountability, Consultation, Informed) och **EVM** (Earned Value Management).

### 2.3.2 Metoder

Här nämner vi ett antal projektledningsmetoder som är vanligt förekommande i den litteratur vi gått igenom.

White och Fortune (2002) nämner bland annat dessa: **PRINCE2** (Projects In Controlled Environments), **SSADM** (Structured systems analysis and design methodology), **Monte Carlo** simulationer och **RISKMAN** (The European Risk Management Methodology). Schwalbe (2013) nämner några olika metoder och redovisar bland annat **RUP** (Rational Unified Process) framework och **Six Sigma metodiken**.

### 2.3.3 Egenutvecklade teknologier

White och Fortune (2002) finner i sin studie att många företag har sina egna utvecklade teknologier som de använder sig av. Framförallt finner de att egenutvecklade projektledningsmetoder är mest använt, där mer än hälften av de tillfrågade använder sig av metoder utvecklade av det egna företaget. Dock visar deras resultat att egenutvecklade projektledningsverktyg inte är speciellt vanligt förekommande bland deras respondenter. White och Fortune (2002) finner att 54 % av deras respondenter använder någon form av egenutvecklad metod medan endast ungefär 2 % använder egenutvecklade projektledningsverktyg



### 2.3.4 Projektledningsmjukvara

Digitala verktyg, eller projektledningsmjukvara, som stödjer en projektledares arbete i projekt finns det en uppsjö av. Exempel på dessa är:

- JIRA (Atlassian.com) som utger sig för att vara ett agilt projektledningsverktyg där de hävdar att många verktyg går in i ett
- Clarizen (Clarizen.com) som beskriver att deras onlineverktyg är för projektledning och dess fördelar och pekar på att just planering är extra behjälpt av deras verktyg
- Targetprocess (Targetprocess.com) som skriver att för att uppnå bästa planering och samarbete kan Targetprocess användas med fördel för att få alla tänka på liknande sätt

CPM, critical path method, och PERT, programme evaluation and review technique, har tidigare beskrivits av Jessen (2011) som de ursprungliga verktygen för projektplanering och kontroll. Jessen förklarar vidare att dessa verktyg fortfarande har stor betydelse för projektplanering och kontroll, men oftast i formen av avancerade mjukvara. Jessen finner dock i sin studie att dessa verktyg är viktiga, men framförallt gällande tidsaspekten. Han påstår att det behövs andra teknologier för att stödja aspekterna kostnad och kvalitet.

Schwalbe (2013) hävdar att det fortfarande är vanligt att mjukvara som Microsoft Word och Excel används till många projektledningsfunktioner. Dessa mjukvaror används bland annat för att fastställa ett projekts scope, tid och kostnad. Hon menar att dessa program används istället för specialiserade projektledningsmjukvara på grund av att användaren redan har programmet och vet hur det skall användas.

Schwalbe (2013) förklarar att det finns en uppsjö av tillgängliga verktyg specifikt utformade för projektledning. Schwalbe delar upp dessa verktyg i tre olika segment: low-end, midrange och high-end tools baserat på funktionalitet och pris.

**Low-end:** Verktyg som bidrar med grundläggande projektledningsfunktioner och rekommenderas till mindre projekt och ensamma användare. Många av dessa verktyg hjälper till att skapa GANTT-charts vilket är något som inte är enkelt att utföra i vanliga mjukvaruverktyg ämnade för produktivitet enligt Schwalbe. (Schwalbe, 2013)

**Midrange:** Utformade för att hantera större projekt med flera användare och projekt samtidigt. Samtliga av dessa verktyg kan producera GANTT-charts och nätverksdiagram samt assistera vid bland annat critical-path analys och resursallokering. Schwalbe skriver att Microsoft Project är den mest använda projektledningsmjukvaran i denna kategori. (Schwalbe, 2013)

**High-end:** Schwalbe (2013) skriver att verktyg i den här kategorin ibland refereras till som "Enterprise project management software". De här verktygen klarar av att hantera mycket stora projekt med utspridda arbetsgrupper. Verktygen kombinerar och summerar individuell projektinformation för att ge en översikt över verksamhetens projekt. I den här kategorin nämner Schwalbe Microsoft Office Project Server 2010, som är byggt på SharePoint Server 2010. (Schwalbe, 2013)

## 2.4 Hur används teknologier i planeringsarbetet

I detta avsnitt avser vi redovisa faktorer som påverkar hur specifika teknologier används i ett planeringsarbete.

### 2.4.1 Olika teknologier och dess ändamål

För att förstå de olika teknologier som behandlas i studien samt förankra dem i problemområdet krävs det att vi redovisar ett antal kända och användbara teknologier. Följande område behandlar hur olika teknologier används och till vilket ändamål i ett planeringsarbete.

**Work breakdown structure (WBS):** Hoffer, George och Valacich (2014) beskriver WBS som en process där projekt delas upp i mindre hanterbara uppgifter i en logisk ordning för smidiga övergångar mellan uppgifterna. Martinelli och Milosevic (2016) menar att WBS är relativt organisatoriskt styrt och beroende på företagskulturen där ledningen sätter agendan för hur arbete bedrivs på företaget. Detta formar oftast hur WBS görs; om det är en top-down approach eller bottom-up och vilken detaljrikedom som redogörs. Martinelli och Milosevic fortsätter med att skriva att WBS är nödvändigt för större projekt medan i mindre och medelstora projekt är värdeskapande verktyg för projektgruppen. Kerzner (2009) påstår att WBS är det verktyg mest kritiskt för projektets överlevnad i och med dess bidrag till planering i helhet samt de andra verktygen. WBS används flitigt för att kunna schemalägga tiden för projektgruppen samt för att beräkna resursåtgång för delar av projektet samt helheten. (Martinelli och Milosevic. 2016)

**Responsibility matrix (RM):** I ett tidigt stadiet av ett projekt skriver Martinelli och Milosevic (2016) att det finns tvetydighet beroende på den brist av information som finns tillhanda för en projektledare. Brister de pekar på är bland annat tillräcklig information angående projektets parametrar. Detta är något även Berlin et al (2009) finner, att i ett tidigt skede finns det brist på ett projekts karaktärsdrag. Martinelli och Milosevic (2016) menar att ett sätt att överkomma detta är genom att använda verktyget responsibility matrix. Denna går ut på att lista upp de nödvändiga parterna involverade i projektet, att lista olika ansvar till dessa personer samt hur de ska gå tillväga.

Larson och Gray (2014) skriver istället att det är möjligt att ersätta ett WBS med ett responsibility matrix. De skriver att enkla RM är användbara för att få en lätt överblick över diverse aktiviteter och uppgifter samt vilka som är ansvariga för dessa. Mer komplexa RM klargör även kritiska relationer mellan olika aktiviteter och de ansvariga för dem som kräver koordinering.

**Project charter:** Larson och Gray (2014) beskriver att project charter används för att definiera arbetets omfång och kommunicera hur projektet skall nå målen. Project charter används för att formellt auktorisera ett projekt och fungera som ett kontrakt mellan projektledaren och organisationen. Projektledaren använder även project charter för att kunna få auktorisation för att få använda resurser till projektet, men även i ytlig detalj beskriver risker, saker som behövs och antaganden inför projektet. Martinelli och Milosevic (2016) skriver dock att project charters används sällan i små projekt utöver de mindre projekt när projektmedlemmar inte finns nära varandra.

**Scope statement:** Scope statement utgörs av en skriftlig beskrivning av mål, arbete och resultatet av projekt. Det är ett underlag menat att hjälpa till med beslut. Verktyget används dynamiskt för detta ändamål och ändras utefter projektets planering när nya beslut måste tas för att inkludera all ny information. Primärt används alltså scope statement för att uppnå de uppsatta

målen i projekt, och utgår från mycket av den information som bidragits av de andra verktygen som redan använts. (Martinelli och Milosevic, 2016)

Larson och Gray (2014) skriver att främsta ändamålet att använda sig av scope statement är för att motverka "scope creep". Scope creep skriver Larson och Gray är att ramverken för projekten skiftar och projektet drar ut på tiden och därmed kostar mer pengar.

**SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Analys för projekt:** SWOT analyser används för att identifiera områden där det finns värdefulla möjligheter, områden där projektgruppen redan är stark eller där det finns svagheter. Detta för att kunna leverera en effektiv projektplan. För att etablera en SWOT analys krävs det att projektledaren fokuserar på de kritiska målen. Efter dessa har blivit identifierade krävs det att hitta "critical success factors" som existerar för att kunna lyckas uppnå de uppsatta målen. Dessa ingår eller påverkar oftast i olika kategorier, inom tid, kostnad eller kvalitet. För större projekt är oftast SWOT analyser formella dokument med fullständiga detaljer. I mindre projekt används snarare SWOT analyser på ett informellt sätt, och ibland enbart i projektledarens tankar. (Martinelli och Milosevic, 2016; Larson och Gray, 2014)

**Gantt chart:** Gantt schema är en av de mest använda teknikerna när det gäller att representera och schemalägga en projektplan enligt Hoffer, George och Valacich (2014). Larson och Gray (2014) skriver att Gantt schema används under planering, schemaläggning av resurser och statusrapporter. Vidare förklarar Martinelli och Milosevic (2016) att ett Gantt schema används för att schemalägga aktiviteter inom projektgruppen och kunna kommunicera ut dessa på ett tydligt sätt. Gantt scheman bidrar även med underlag för analys av projektets välmående och förståelse för projektet. Gantt scheman varierar substantiellt i detaljnivå, vilket beror bland annat på på företagskultur samt storlek av projekt. Martinelli och Milosevic hävdar att Gantt scheman är användbara och värdefulla för mindre och medelstora projekt medan desto större projektet är desto mindre värde tillför dem. Detta på grund av att Gantt scheman förlorar förmågan att kunna visa alla aktiviteter, noder och beroendeförhållanden. Istället påstår Martinelli och Milosevic att Gantt scheman borde användas som sekundärt tidsplaneringsverktyg för att bidra med värde. (Martinelli och Milosevic, 2016)

**Milestone chart:** Milestone chart visar viktiga milstenar under projektets gång på en tidsskala, för att underlätta analys och kommunicera ut kritiska händelser till intressenter. Oftast är dessa händelser viktiga tidpunkter där arbete på en aktivitet eller paket lett till en leverabel. En milestone chart används för att åstadkomma större fokus mot uppsatta mål i projekt, men främst för att kommunicera ut viktiga datum och händelser till ledningen. (Martinelli och Milosevic, 2016)

Larson och Gray (2014) skriver istället att en milestone chart är en grovhuggen estimering av schemat i ett projekt. De skriver att de olika milstenarna måste vara naturliga kontrollpunkter för alla projektmedlemmar i ett projekt.

**Critical path method (CPM):** CPM är ett nätverksdiagram som används för att analysera och schemalägga ett projekt samtidigt som det underlättar mer detaljerad planering. Precis som ett milestone chart tydliggör och visar CPM olika projektaktiviteter och gör detta i form av noder för att peka på de kritiska aktiviteterna för projektets mål. (Martinelli och Milosevic, 2016)

Harold Kerzner (2009) förklarar att CPM är mer förankrat i verkligheten och är mer generell mer träffsäkert i estimeringar än PERT. CPM är att föredra vid projekt med en faktisk leverabel då det tillför värde för resursberoende projekt med dess deterministiska natur. Kerzner menar

också att CPM borde fokusera på aktiviteter istället för händelser, där milestone chart är ett bättre sätt att visa detta på. (Kerzner, 2009)

**Program evaluation and review technique (PERT):** Hoffer, George och Valacich (2014) skriver att PERT är särskilt användbart för projekt med lite information och osäkerhet rörande vissa aktiviteter. Författarna menar på att PERT används för att beräkna tidsåtgång för specifika uppgifter i ett projekt.

Larson och Gray (2014) skriver istället att PERT används med ett mer makroperspektiv. De menar till skillnad från Hoffer, George och Valacich (2014) att PERT undersöker mer den generella kostnaden och schemarisker. Fokuset ligger alltså på riskerna för att projektet skall bli klart inom tid och budget, menar Larson och Gray.

**Projects in controlled environments (PRINCE2):** PRINCE2 är en generisk projektledningsmetodik som delar upp ett projekt i 45 subprocesser och ämnar att organisera dessa i olika kategorier. I dessa kategorier finns det funktioner som hjälper till med bland annat projektplanering, som är ett av de områdena. (Schwalbe, 2013)

**Scrum:** Scrum är en metod för att stödja en projektledare i dess arbete. Schwalbe (2013) skriver att Scrum ursprungligen endast användes vid utvecklingsprojekt men menar nu att tekniken används för att bidra till att fokusera på teamwork, att utföra de viktigaste sysslorna först samt att tillföra värde i verksamheten. Larson och Gray (2014) skriver att Scrum, likt andra agila metoder, börjar med en högnivå scopedefinition samt ungefärliga estimeringar för kostnad och tid. Scrum ämnar inte utföra en förskottsplanering utan ersätter detta med ett iterativt infallsvinkel på planering i olika delar av projekten, benämnt som sprintar. Larson och Gray skriver att varje sprint kan ses som ett miniprojekt.

#### *2.4.2 Organisatoriska faktorer som påverkar användningen av teknologier*

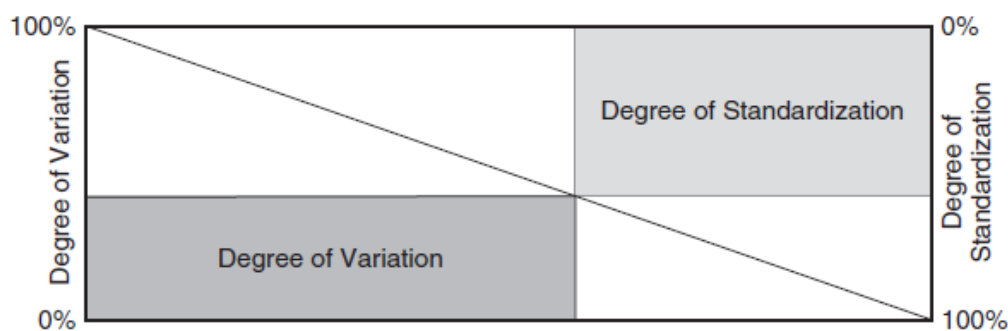
Alexander (2016) skriver en artikel som är ämnat att hjälpa IT-chefer i deras val av projektledningsverktyg, specifikt mjukvara, för projektledare. För att göra rätt val av verktyg krävs oftast nedlagd tid på utvärdering av dem enligt Alexander. Vidare skriver hon att det finns tre aspekter som bör beaktas vid val av projektledningsverktyg för ett företag. Den första aspekten är verksamheten där affärsstrategin, företagskultur och vilken teknologi som finns tillgänglig beaktas. Den andra aspekten är projektet; hur komplext ett projekt är samt vilka krav som finns på projektet. Sista aspekten är leverantören och lösningen, där den generella bilden av leverantören av lösningen kan spela stor roll.

Clarke (1999) skriver om anledningar till varför företag behöver standardisering i deras arbetsätt i projekt och påstår specifikt att företag som opererar på fler platser än en behöver standardisering i projektledningen. Hon menar att vid etablering av en standardisering uppkommer en sort av best practice vilket förbättrar kommunikation i och mellan projektteam.

Martinelli och Milosevic (2016) hävdar att en projektledares verktygslåda skall vara integralt förankrat i ett företags generella strategi för att kunna vara positivt för projekt. Även Sobek, Liker och Ward (1998) hävdar att förankrade teknologier och best practices är viktigt. De är tveksamma till användbarheten av individuella best practices och teknologier och menar istället på att först när dessa är integrerade i företaget som helhet och för alla projektledare är dessa användbara. Även Schwalbe (2013) påpekar vikten av att ha en verktygslåda definierad och integrerad för att lyckas med projekt.

Kerzner (2009) skriver att en av användningarna för teknologier inom projektledning är att skapa en viss standard, bland annat för ett gemensamt, företagsbrett rapportformat. Vidare menar Kerzner att den stora användningen av en genomgående standard är fördelaktigt för att skapa en enhetlighet i företaget samtidigt som att det skapar en bra grund för ledningen för att analysera och kontrollera resultat av diverse projekt drivna av företaget. Kerzner påpekar att vid uppkomsten av standarder och best practice för företag kan dessa anses som konkurrensfördelar, vilket leder till att företag helst inte vill delge dessa. Han menar dock samtidigt att best practices är svårangepassade för andra företag och att best practice teknologier som fungerar för ett företag inte nödvändigtvis fungerar för andra. Vidare menar Kerzner att arbetet med best practice teknologier är en kontinuerlig process där uppdateringar krävs för att inte ha inaktuella teknologier eller någonting som behöver ändras.

En annan uppfattning av standardisering står Martinelli och Milosevic (2016) för. De förklarar standardisering med hjälp av följande figur:



Figur 3 - Continuum of PM Methods and Processes (Martinelli och Milosevic, 2016, s. 8)

Med en hög grad av variation menar Martinelli och Milosevic att ett företag är flexibelt för att möta en kund samt att kunna ändra sina arbetsätt snabbt. En hög grad av standardisering är istället ett detaljerat ramverk som utgör hur projektledare arbetar samt vilka teknologier som skall användas i dess arbete.

## 2.5 Problematik med existerande teknologier

Diana White och Joyce Fortunes (2002) studie undersöker verkligheten hos projektledare och deras användning av diverse teknologier. I deras studie analyserar de även problematik som projektledare och projektansvariga finner med tillgängliga teknologier. De fann att 99 av de 236, alltså 42 % av alla tillfrågade fann stora nackdelar med de teknologier de hade använt. Det mest förekommande svaret om vilket verktyg som var problematiskt var 'Project Management Software'. Den mest listade anledning de tillfrågade nämnde som största problemet var när dessa teknologier används för större och aningen mer komplexa projekt. Daniels och LaMarsh II (2007) fann också i deras studie att komplexiteten är ofta en faktor för misslyckade projekt.

Kerzner (2009) påpekar att i planeringsfasen finns det stora problem med att analysera kostnader och tidsåtgång, i och med avsaknaden av konkret information. Även Dawson och Dawson skriver i deras artikel från 1998 att verktygen och tekniker som fanns var otillräckliga och oberäkneliga när det kom till projekt som innehöll ovisshet och risk. Utöver dessa verktyg kom Dawson och Dawson till slutsatsen att det krävs sannolikhetsmässiga metoder för att komplettera användningen av verktyg som Gantt och PERT scheman samt CPM. Jessen (2011) fann



också att PERT och CPM behöver kompletteras med andra teknologier framförallt som stöd för att hålla ett projekt inom dess budget- och kvalitetsramar. Dawson och Dawson (1998) skriver vidare att dessa kompletterande teknologier ska i sådana fall beräkna probabiliteten för diverse utfall för aktiviteter i schemat. Från detta menar Dawson och Dawson (1998) att projektledaren kan använda de beräknade sannolikheterna som underlag för att identifiera och visa de risker som finns. Dawson och Dawson nämner också att Excelark kan vara ett värdefullt komplement till scheman för att uppvisa och motverka kalkylerade risker. Det finns dock problem med att kalkylera risker genom de sannolikhetsmässiga metoder som finns. Dawson och Dawson skriver att det är en ansträngande och tidskrävande syssla, vilket betyder att det påverkar planeringsarbetet på det sätt att det tar generellt längre tid. Detta är även något White och Fortune (2002) fann i deras studie, där "För tung syssla, för mycket tidsåtgång" listades som ett av problemen med verktyg generellt.

Thamhain (1999) finner i hans studie att projektledare må vara erfarna, men få har den kunskap eller erfarenhet att kunna använda teknologier på rätt sätt i organisationen. Thamhain såg dock en ökning av förståelse från åren 1994 till 1999 vilket kan betyda att dessa verktyg är mer förankrade i företags verklighet nu i modern tid. Cohn (2005) intygar om Thamhains tankar om bristfällig kunskap eller erfarenhet i användningen av teknologier. Han beskriver i sin bok att bland annat Gantt-scheman har fått ett dåligt rykte på grund av att det används på fel sätt och att det inte är så simpelt som verktyget ger sken av.

Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevics studie (2010) poängterar att proper användning av projektledningsverktyg och tekniker är en viktig faktor som påverkar projekt. Olämplig användning av verktyg och tekniker kan resultera i en negativ effekt på projektets framgång.

Schwalbe (2013) skriver att fastän det finns värde i estimeringsteknologier så är de fortfarande väldigt felaktiga, särskilt när det kommer till ny teknologi eller mjukvaruutveckling. DeMarco (1982 refererad i Schwalbe 2013) visar på fyra olika skäl till varför felaktigheter uppstår i estimeringar.

- Estimeringar är gjorda hastigt på grund av att de behövs finnas på plats innan klara krav har blivit identifierade och dokumenterade
- Folk i positioner som är tänkta att göra estimeringar är ofta oerfarna på just detta, främst när det kommer till stora och komplexa projekt. På grund av detta har de sällan någon information att basera sina estimeringar på
- Det ligger i människans natur att underskatta. DeMarco anger att seniora IT-professionella eller projektledare baserar estimat utifrån deras parametrar och glömmer att det finns projektmedlemmar som inte har samma erfarenhet och kunskap i projektet
- Ledningen önskar ofta att estimat skall vara mindre än vad som är verklighet för att hjälpa till att vinna budet från kund (DeMarco 1982 refererad i Schwalbe, 2013)

Kerzner (2009) skriver även att en viktig faktor för att uppnå mognad inom projektledning skall inte projektledare ersätta bra planering och sociala kunskaper med projektledningsstöd, utan bibehålla de som precis det; stöd i deras arbete.

## 2.6 Teoretiskt ramverk

Vi har valt att dela upp våra fynd i litteraturen i olika områden som vi identifierat som viktiga faktorer för studiens problemområde. Det teoretiska ramverket är uppdelat i fyra olika kategorier, visade i följande tabell 3. Dessa kategorier är: estimeringar och beräkningar, existerande teknologier, hur används teknologier i planeringsarbetet och problematik med existerande teknologier. De referenser som finns i andra kolumnen visar att dessa är av intresse inom denna kategori.

Kategori	Litteratur
<b>Estimeringar och beräkningar</b>	(Boehm, 1981) (Cohn, 2005) (Highsmith och Cockburn, 2001) (Kerzner, 2009) (Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic, 2010) (PMI, 2013) (Schwalbe, 2013) (Taylor och Woelfer Jill, 2012)
<b>Existerande teknologier</b>	<p><b>Traditionella projektledningsteknologier</b> (Jessen, 2011) (Martinelli och Milosevic, 2016) (Schwalbe, 2013) (White och Fortune, 2002)</p> <p><b>Metoder</b> (Schwalbe, 2013) (White och Fortune, 2002)</p> <p><b>Egenutvecklade teknologier</b> (White och Fortune, 2002)</p> <p><b>Projektledningsmjukvara</b> (Atlassian, 2017) (Clarizen, 2017) (Jessen, 2011) (Schwalbe, 2013) (Targetprocess.com, 2017)</p>

<p><b>Hur används teknologier i planeringsarbetet</b></p>	<p><b>Olika teknologier och dess ändamål</b>          (Berlin et al, 2009)          (Hoffer, George och Valacich, 2014)          (Kerzner, 2009)          (Larson och Gray, 2014)          (Martinelli och Milosevic, 2016)          (Schwalbe, 2013)</p> <p><b>Organisatoriska faktorer som påverkar projektledares användning av teknologier</b>          (Alexander, 2016)          (Clarke, 1999)          (Kerzner, 2009)          (Martinelli och Milosevic, 2016)          (Schwalbe, 2003)          (Sobek, Liker och Ward, 1998)</p>
<p><b>Problematik med existerande teknologier</b></p>	<p>(Cohn, 2005)          (Daniels och LaMarsh II, 2007)          (Dawson och Dawson, 1998)          (Jessen, 2011)          (Kerzner, 2009)          (Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic, 2010)          (Schwalbe, 2013)          (Thamhain, 1999)          (White och Fortune, 2002)</p>

**Tabell 3** - Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket ligger till grund för intervjuguiden (se bilaga 7.1). De områden som representeras i ramverket ovanför kommer även finnas med som huvudkategorier i intervjuguiden. Detta för att strukturerat kunna redovisa en syntes mellan insamlad teori och empiri.



## 3 Metod

Vi bedrev en litteraturstudie där vi identifierade ett antal områden som är viktiga att belysa för vår studie. Denna litteraturgenomgång har sedan sammanfattats i ett ramverk, finnes i Tabell 3 - *Teoretiskt Ramverk*. Det teoretiska ramverket står sedan som grund till intervjuguiden. Det teoretiska ramverkets syfte är att möjliggöra en jämförelse mellan studiens insamlade teori och empiri ifrån bedrivna intervjuer.

### 3.1 Insamling av empiri

I denna studie är vi ute efter djupare insikt och nyanserad data om hur anställda projektledare upplever arbetet med teknologier i planering av projekt. Jacobsen (2002) skriver att den kvalitativa ansatsen lägger vikt vid just detaljer och nyanser. Därför ansåg vi att denna ansats var lämplig i detta fall. Jacobsen poängterar även att den kvalitativa metoden generellt är avsedd för att få fram hur människor tolkar och förstår en viss situation vilket är den här studiens syfte.

Vi valde att bedriva en pilotstudie som första intervju med förhoppningen att stärka undersökningens giltighet. Vi ansåg att det var ett lämpligt förhållningssätt till verkligheten istället för att enbart utgå ifrån litteraturen. Även om pilotintervjun inte är en del av denna uppsats fanns det ett underliggande värde för studien. Strukturen på pilotintervjun var öppen med en del fasta frågor att utgå ifrån (se bilaga 7.3). Den låg som grund till vidare intervjuer och gav oss möjligheten att kontrollera upplägget på studiens frågor. Den bidrog även till att forma den nuvarande intervjuguiden.

Den ursprungliga tanken var att den här undersökningen skulle begränsa sig till att studera planeringen som utförs enbart i planeringsfasen som definierat i SDLC av Hoffer, George och Valacich (2014). Eftersom pilotintervjuobjektet hade bred kunskap och lång erfarenhet inom branschen/rollen gav det oss en hel del uttömmande svar. Vi insåg att planeringsarbetet sällan begränsas till endast ett stadie utan är ofta mer kontinuerligt vilket ledde oss in på spåret till studien i dess nuvarande form där det genomgående planeringsarbetet i behandlas.

Jacobsen (2002) skriver att den kvalitativa ansatsen lämpar sig mest när vi inte vet så mycket om det ämne som undersöks. På förhand hade vi begränsad insikt i hur projektledare upplever teknologier och ansåg därför att den kvalitativa metoden var passande.

### 3.2 Intervjustruktur

Den öppna intervjumetoden är den förmodat mest använda metoden vid kvalitativ ansats enligt Jacobsen (2002). Dock klargör Jacobsen att det finns olika grader av struktur en intervju kan bedrivas efter. Jacobsen anser att en öppen intervju borde ha en viss struktur och uttrycker att intervjuare generellt bör ha en översikt över de ämnen som skall behandlas i intervjun utarbetas.

Intervjuerna bedrevs på ett semistrukturerat sätt med intervjufrågor inom olika områden att utgå från (se bilaga 7.1). Studiens intervjuer genomfördes med hjälp av en intervjuguide som stöd. Intervjustrukturen är inte helt fast utan används som ramverk för att leda intervjuerna och bibehålla diskussionen inom fokusområdet för studien. Samtliga svar är öppna och det uppkommer följdfrågor från oss i försök till djupare svar från den intervjuade. Här låg intervjuguiden till grund för att hålla intervjuerna inom ramen för studiens område. Vi har följt Patel och Davids-son (2011) upplägg vid semistrukturerade intervjuer. De hävdar att semistrukturerade intervjuer utgår från en mall där frågor finns satta för att sedan anpassa intervjufrågorna efter bland annat intervjuobjektets bakgrund, arbetssituation och miljö. De semistrukturerade intervjuerna har därmed lett till att intervjuerna inte blivit helt identiska med varandra.

Vi valde det semistrukturerade intervjuformatet på grund av att vi ville ha möjligheten att ställa följdfrågor samtidigt som en viss struktur i intervjun bibehålls. Vi anser att det semistrukturerade formatet underlättar för den mer informella situationen för att öppna upp för utförligare svar och skapa en förtrolig stämning. Detta för att motverka vad Jacobsen (2002) kallar Intervjuareffekten, vilket han benämner som en fallgrop. Det betyder att vi som intervjuare kan ha viss påverkan på intervjuobjektet. Detta kan leda till en påverkan av de svar intervjuobjektet väljer att ge. Vi har även försökt mitigera detta genom att inte ställa ledande frågor och behålla intervjuerna öppna.

Först och främst blir den intervjuade frågad om denne godkänner att bli inspelad samt om denne har intresse av att vara anonym i studien. Intervjun inleds med en fråga om personens bakgrund för att därefter gå vidare till de faktiska frågorna som berör studien. Intervjun består utav fyra stycken områden som utgår ifrån studiens teoretiska ramverk; Estimeringar och beräkningar, vilka teknologier existerar, hur dessa teknologier används samt ett avslutande problematikavsnitt. Jacobsen (2002) förklarar att generellt sett används ingen fast ordningsföljd utan ämnen tas upp i den naturliga ordningen för den intervjuade. Vilket vi ibland eftersträvade vid utförandet av intervjuer för att bibehålla en naturlig konversation.

### 3.3 Val av tillfrågade

Vi ville nå IT-företag som har flera projektledare för att kunna intervju två projektledare på varje företag. Detta för att undersöka eventuell korrelation eller motsägande upplevelse av teknologier inom företaget på individnivå. Vi strävade att göra detta på grund av att kunna säkerställa den data vi samlade in och se gemensamma faktorer eller olikheter. De attribut som utgör rätt profil av intervjuobjekt för oss är: projektledare eller tidigare projektledare inom organisationen, anställd på ett IT-företag med fler än två projektledare samt arbetar aktivt med IT-projekt.

Främst skedde initial kontakt med de tillfrågade genom mail där vi delgav introduktion om studiens ändamål samt vilken typ av profil på intervjuobjekt vi var ute efter. Detta för att säkerställa att vi nådde rätt person på företaget. Vi tyckte det var lämpligast att kontaktpersoner inom företaget ledde oss till rätt person utifrån vår beskrivning av den profil vi sökte. Vi gjorde bedömningen att det var bättre att de vägledde oss till rätt profil eftersom det är svårt för oss som utomstående att nå rätt person utan insyn i organisationen.

Intervjuobjekt (IO)	Företag	Namn	Intervjuform
IO1 (Pilotintervju)	Stretch	Peter Ekerot	Möte
IO2	Stretch	Daniel Terborn	Möte
IO3	Ernst & Young	Marcus Wennmo	Telefon
IO4	Företag X	Intervjuobjekt Y	Möte
IO5	Deloitte	Simon Liljestrand	Telefon
IO6	Företag B	Intervjuobjekt A	Möte
IO7	Deloitte	Mårten Jacobsson	Telefon

**Tabell 4** - Intervjuobjekt

Vår ursprungliga ambition var att intervjua två personer inom samma organisation och på fyra olika företag. Dock insåg vi tidigt att det var problematiskt att få tag på två personer med rätt profil från varje företag som ville ställa upp för intervju och fick därmed söka efter andra intervjuobjekt.

### 3.4 Bearbetning och transkribering

När intervjuerna bedrivits inleddes bearbetningen av data. Vi lyssnade igenom det inspelade underlaget och transkriberade så pricksäkert som möjligt. En del utfyllnadsord har eliminerats som inte tillfört något till kontexten. Det vill säga korta pauser med exempelvis ”Öh” eller liknande med syftet att göra det hela enklare och tydligare att läsa. Vid längre pauser och utfyllnadsord lämnades detta kvar för att möjligtvis belysa en djupare mening. Vi har dessutom eliminerat de detaljer som potentiellt skulle kunna avslöja de intervjuobjekt som ville delta anonymt i undersökningen.

Generellt sett fungerade inspelningsmaterialet utmärkt förutom i en intervju som bedrevs över telefon. Där kunde det stundvis bli en svag samtalskvalité och därför svårt att tyda en del ord av det som intervjuobjektet uttryckte. Detta har vi noterat som \*Otydligt\* i transkriberingen för att undvika felaktig tolkning av data.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Studiens teoretiska ramverk har upprättats baserat på existerande litteratur för att stärka studiens giltighet och därmed validitet. Ramverket var ämnat att ligga som grund för genomförandet av den empiriska insamlingen och utgör grunden för vår intervjuguide.

En del av intervjuerna har bedrivits i möte på plats medan några intervjuer har skett över telefon där möjligheten till fysiskt möte inte fanns. Jacobsen (2002) skriver om det han kallar kontexteffekten och menar att det sammanhang som intervjuerna bedrivs i kan påverka den insamlade informationen. Variationen i intervjuform kan potentiellt ge varierande svarsresultat. Vi noterade att telefonintervjuerna gav mindre uttömmande svar men mer precisa inom vårt problemområde medan de fysiska mötena gav mer uttömmande svar som krävde mer analys.

Undersökningens validitet bygger på att källorna ger riktig information. Jacobsen (2002) skriver att även om vi lyckats hitta de riktiga källorna betyder inte det att dessa anger den riktiga informationen. Därför är det viktigt för oss att kritiskt värdera bland annat källornas vilja att ge ut riktig information samt källornas kunskap inom området. Det skulle exempelvis kunna vara en kunskapslucka hos intervjuobjektet som denne inte vill avslöja på grund av risken att framstå som okunnig, och anger därför missvisande information. Jacobsen (2002) lyfter fram ett vanligt forskningsproblem där uppgiftslämnare har en tendens att vilja framstå på ett socialt korrekt vis (Miles och Huberman 1994, refererad i Jacobsen 2002). Det innebär att intervjuobjektet lämnar information för att framstå på ett sätt som egentligen inte representerar verkligheten. Vi har försökt bedriva intervjuerna relativt informellt på platser där respondenterna ska känna sig bekväma för att undvika den problematiken. Ett annat troligt scenario är att intervjuobjektet vill behålla vissa saker konfidentiellt inom företaget och vill inte avslöja vissa aspekter av deras arbetssätt. Det är tyvärr inget vi kan påverka men det är viktigt att ta i beaktning.

Samtliga intervjuer har dessutom spelats in för senare granskning med syftet att undvika risken att vi som undersökare påverkar resultat vid anteckning av data. Detta även för att kunna bedriva mer öppna intervjuer och lyssna på det intervjuobjektet säger. Vi ansåg att intervjuerna skulle flyta på bättre om vi fokuserade på att aktivt lyssna på det intervjuobjektet säger. Dels ger det en bättre möjlighet att ställa eventuella följdfrågor men det skapar också en känsla av att vi är intresserade av vad intervjuobjektet har att säga. Jacobsen (2002) förklarar att det är problematiskt att förlita sig endast på sin förmåga att registrera en stor mängd detaljerad information. Vidare poängterar Jacobsen också att detta är viktigt för att göra data tillgänglig för andra intressenter.

### 3.6 Etik

Undersökningen utgår ifrån vad Jacobsen (2002) kallar informerat samtycke. Det vill säga att intervjuobjektet deltar i undersökningen helt frivilligt och känner till undersökningens syfte samt eventuella risker deltagandet kan medföra. (Jacobsen, 2002)

Även om undersökningen inte behandlar speciellt känslig data ansåg vi det som viktigt att intervjuobjektet hade möjligheten att delta anonymt i studien. Därför inledde vi samtliga intervjuerna med att fråga intervjuobjektet om de önskar vara anonyma.

### 3.7 Litteraturinsamling

Litteratur har sökts och samlats in framförallt genom Google Scholar, Lubsearch, IEEE och delvis i AIS Electronic Library samt LOVISA. En mängd varierande sökord har använts som berör ämnet samt nära angränsande ämnen. Sökningen renderade i ett antal källor av olika typer som berörde studiens problemområde. Dessa källor kokades sedan ner till det relevanta för undersökningen efter vår avgränsning och låg sedan till grund för det teoretiska ramverket. Sökord som använts är bland annat: Agile Planning, IT Project Management, Project Management Toolbox, IT Project Failure, Project Management Failure, Project Planning, Project management tools and techniques, PMTT.

## 4 Redovisning av empiriskt resultat

Presentation av empiriskt resultat efter analys och tolkning av insamlad data. Resultaten av de genomförda intervjuerna.

### 4.1 Estimeringar och beräkningar

*Använder ni några tekniker/metoder för att beräkna tidsåtgång/kostnad?*

IO2 berättar att de använder ett expertbaserat tillvägagångssätt vid estimeringar i projekt. Han förklarar att han tidigare jobbat med flera olika men landat i expertestimat där han dessutom tagit fram ett egenutvecklat verktyg för detta. Mallen han utvecklat ämnar till att strukturera upp för att på så sätt komma ihåg samtliga komponenterna tillhörande leveransen. Det vill säga moment som bland annat design, workshopar, utveckling, testning, projektledning, deployment och så vidare. IO2 förtydligar att vissa moment expertevalueras och andra är schabloniserade.

IO3 informerar att de har ett internt verktyg på EY de använder bland annat för att beräkna marginaler i projekt. IO3 förklarar att det utgår från en slags rating som bygger på ett pris beroende på vilken nivå man är inom Ernst & Young. Dessa nivåer är baserade på vilken erfarenhet och kunskap du besitter inom ett ämne.

Det finns ingen specifik metod som kallas något speciellt som används vid estimeringar enligt IO4. De arbetar med en standardleverans där de har räknat på samtliga punkter redan samtidigt som hen förklarar att det handlar mycket om att lära sig från tidigare projekt. Om det handlar om tillägg på leveransen som inte är standard estimeras dessa av utvecklarna enligt Scrum. Dock förtydligar IO4 att det ofta i verkligheten bara är en utvecklare som får uppgiften att sätta sig ner och estimerar vad det skulle ta att göra en specifik uppgift.

IO5 förklarar att de använder lite olika former av metoder där mycket bygger på samlad erfarenhet som blivit ett internt system för att beräkna inom Deloitte.

Här handlar det om att först och anpassa sig efter kundens behov. IO6 går vidare och förklarar att när de förstår kunden och deras behov av en plan så har de ett antal olika verktyg tillgängliga. Han lägger fram high-low estimates, planeringspoäng, releaseplaner eller efter milestones som möjligheter men understryker återigen att det utgår ifrån vad kunden behöver och hur detaljerat det ska vara.

IO7 berättar att de har ett ramverk som de följer som innehåller olika standardmetoder och tillvägagångssätt beroende på vilken projekttyp. Från dessa får de diverse estimat som tid och kostnad. IO7 nämner att ofta har kunden själva egna teknologier som de vill att projektledarna använder sig av, vilket leder till att projektledarna använder sig av Excel som estimeringsverktyg. Det varierar en hel del från projekt till projekt säger IO7.

IO7 nämner dessutom att det tar lång tid att utföra estimeringar. Framförallt när det handlar om mindre projekt då det är en tidspress. Han förklarar att den tid som läggs på dessa planer och estimeringar är tid som kan anses "gått förlorad".

### ***Hur träffsäkra brukar de första tids- och kostnadsplanerna vara?***

IO2 påpekar att om utvecklingstiden är mer än halva totala tiden har man antagligen tänkt fel och inte tagit höjd för allt annat. I fallet att det är en ny kund man inte känner lika väl och ett helt nytt projekt blir det kanske 40 procent. Däremot om en kravspecifikation är klar vilket gör att de kan bygga om en lösning som redan finns kanske utvecklingstiden ligger runt 55 procent till och med 60 procent. Han beskriver vidare att vid det scenario när kund kommer med en egen kravspecifikation kan han ge ett fast pris för att ha möjlighet att arbeta med det. Han förklarar dock att han vet att när han gör det är kravspecifikationen garanterat fel. Sen är det bara en fråga om hur mycket fel den är.

IO3 upplyser inget angående hur träffsäkra deras tids- och kostnadsplaner är.

Enligt IO4 har de inte någon exakt information om detta men deras mål är att estimeringar ska ligga inom plus minus 20 procent. Hen uttrycker även att de kontinuerligt arbetar för att bli bättre med uppföljning när det gäller estimat.

IO5 hävdar att de projekt han har varit med i varit träffsäkra och att de tidsmässigt varit ganska tillräckliga.

IO6 berättar att en tidsplan kan ligga mellan plus minus 10 procent till 35 procent. Han förklarar att det är beroende på hur mycket arbete som läggs på tidsplanen och hur man optimerar projekt. Det finns olika parametrar att förhålla sig till beroende på vad kund anser viktigt. Parametrar som kostnad, kalendertid, kvalitet och så vidare. De parametrar som är viktigt för kund träffas alltid till 100 procent, vilket dock kan innebära att de andra parametrarna blir påverkade på grund av optimering av en annan.

IO7 säger att det varierar väldigt mycket från projekt till projekt. Han nämner att försöker de göra 100 % rätt så blir det något litet fel i alla fall. De kombinerar ofta olika teknologier för att göra estimat och beräkningar. Han nämner också att det är positivt om man har flera olika metoder och tekniker för att räkna estimat och nämner att en blandning av bland annat en beräkningsmodell, en persons erfarenhet och "gut-feeling". Han nämner även att ta ett snitt från tre experters estimeringar är bra men överdrivet mycket i många fall.

## **4.2 Existerande teknologier**

### ***Använder ni er av några verktyg eller tekniker som kan inkluderas i uttrycket PMTT (Project Management Tools and Techniques) i planeringsarbetet?***

IO2 informerar att styrningsmässigt är deras leveranser är en kombination av PMI med de klassiska verktygen och agilt. IO2 använder även PRINCE2 som projektmetod. De klassiska verktygen kan vara allt ifrån Microsoft Project till GANTT-Scheman. Han förklarar att det finns flera planeringsverktyg som det kan använda sig av men att det varierar dels på grund av preferenser hos projektledarna men också beroende på kund.

Enligt IO3 används olika planeringsmetoder och verktyg beroende på vilken roll de har i projektet. Han förklarar att när de hjälper kunder och lägger upp själva projektet används best practice metoder som är globalt framtagna. Då hjälper de kunder rådgöra i planering om ett projekt läggs upp baserat på deras kunskap.



IO4 nämner inte att de följer något direkt relaterat till PMTT. Dock kör de ett Excelark där de färglägger och hen menar att det är lite "GANTT-ish".

IO5 berättar att de kanske inte riktigt använder exakt de verktygen utan kör ett project management verktyg de själva utvecklat inom företaget. Det använder dock en del malldokument och däribland GANTT-mallar.

IO6 nämner att han inte använder den typen av verktyg som ingår i PMTT. Han menar på att det låter mer som vattenfallsmetodik. Han menar att dessa verktyg inte används när man arbetar agilt som de gör. Han berättar som följande

*Så att mycket av den planeringen som du skulle ha gjort med liksom Gantt-schema eller critical path eller den typen av saker, den sker ju löpande i den operativa verkligheten av projektet. Så planeringsfasen, den existerar inte på det sättet.*

IO6 nämner dock att de använder sig av project charter.

IO7 nämner att de använder sig i verkligheten främst av Excel för att stödja deras arbete. Han nämner att kunderna har lättare att förstå och vet vad det är och de vill ofta ge input. Han föredrar själv Microsoft Project men går vidare och säger att det är ett komplext verktyg med komplexa outputs. IO7 nämner att Deloitte har många mallar inom Excel som de använder sig av. IO7 säger att Gantt-chart för dem är mer av ett visualiseringsverktyg ut till kunden istället för intern användning. Dessa framstår från bland annat Microsoft Project, Excel och visas ofta i PowerPoint. Han nämner även att CPM inte används så ofta, utan det blir i så fall vid komplexa projekt och nämner ERP-implementationer.

### ***Använder ni er av någon egenutformad metodik eller teknik?***

Vid estimat och lösningsdesign använder IO2 ett verktyg han tagit fram själv. Det är ett verktyg som byggts genom lång erfarenhet och baserat på liknande verktyg. Verktuget i sig är en mall han utvecklat som syftar till att skapa strukturer för att på så sätt komma ihåg samtliga komponenterna tillhörande leveransen. Det vill säga moment som bland annat design, workshopar, utveckling, testning, projektledning, deployment och så vidare. Med hjälp av verktuget arbetar IO2 med att estimerar varje aktivitet, antaget minimum och antaget maximum. Vilket i slutet ger ett statistiskt beräknat estimat. IO2 menar att det antagligen kommer bli enligt detta estimat men sen finns det även variation med ungefärlig sannolikhet.

När IO3 hjälper kund med upplägget av ett projekt används globalt framtagna best practice metoder. Han menar att det då är möjligt att rådgöra och hjälpa kund med hur ett projekt läggs upp baserat på deras kunskap.

IO4 förklarar att de arbetar med en egenframtagen metod som de kallar "X" som består utav olika faser. Det är en process de utvecklat inom företaget där utvecklingsprocessen bygger på Scrum.

IO5 upplyser att de arbetar med ett project management verktyg som de utvecklat själva inom företaget.

IO6 berättar att de inte använder sig av några egenutformade verktyg i företaget.



IO7 säger han att de har ett eget ramverk de följer vilket är likt de teknologier utformade på andra stora konsultbolag. Han nämner att konsulter därför kommer in i deras arbetssätt väldigt snabbt.

### ***Använder ni något specifikt verktyg som IT-stöd under planeringsarbetet?***

IO2 nämner bland annat Microsoft program som Excel och Project som ett vanligt förekommande IT-stöd. Han använder dessutom verktyg som Balsamiq för att göra mock-ups, Kanbantavlor samt Jira (Atlassians produkter).

Även IO3 uttrycker att de använder de klassiska Microsoft verktygen som bland annat Excel. Han förklarar även att det ibland förekommit att de använt kundens verktyg. Det handlar enligt IO3 att förstå vad som skall planeras och uppnås. Han menar att verktyget är mer sekundärt och uttrycker sig som följande "Så länge man planerar rätt och har rätt tanke bakom det hela så kvittar det vilket verktyg man använder. Så verktyget blir sekundärt där."

IO4 berättar att även de arbetar med Excel, Kanban samt också TFS. TFS används av IO4 för att planera tasks. De bryter ned vad kunden säger till vad som konkret behöver göras. Tasksen tidsestimeras och delas sedan upp i olika sprintar. SharePoint används dessutom där de har en estimeringslista. Vilket är en lista med saker som inväntar estimering.

Även IO5 uttrycker inte något direkt IT-stöd som används utan nämner att de också arbetar lite utifrån malldokument.

IO6 nämner att de inte har vidare fokus på verktygen under projektarbetet, utan menar att det är viktigare att fokusera på individer och kommunikation. De enda verktyg som IO6 nämner är Excel och Google Spreadsheet som IT-stöd. Dessutom utforskar de möjligheten att eventuellt börja arbeta med '10000 ft plans'.

IO7 säger att Excel används väldigt ofta men personligen föredrar Microsoft Project.

## **4.3 Hur används teknologier i planeringsarbetet**

### ***Hur använder ni de teknologier som du nämnt?***

IO2 förklarar som följande:

*Alltså vi har ju skapat en modell, eller kombinerat i praktiken. Tänk dig Scrum och Kanban plus våra erfarenheter plus kopplingen till traditionell projektledning som kunderna behöver också.*

Han uttrycker även behovet av alla verktyg kontinuerligt för att skapa en miljö som kan hantera allt. Med syftet att det ska kunna fluktuera vilt fram och tillbaka över tid. Vidare påstår IO2 att Scrum inte funkar när det sker saker som du inte planerat för. Det är då Kanban blir aktuellt. När du lever i båda världarna samtidigt blir det dock en utmaning eftersom att han anser att man inte vet exakt vilken kapacitet de har till Scrum och det måste hitta en balans i det. De använder då schabloner kring hur mycket tid som går till Kanban respektive Scrum. Det är många olika anpassningar som IO2 gör för att de ska kunna använda de verktyg, miljöer och modeller som nämnts.

Beslutet hur arbetet ska genomföras tas tillsammans med kund enligt IO3. Deras processer och metoder är globalt framtagna best practice metoder. IO3 upplyser att de har ett dedikerat organ inom EY med uppgift att ta fram, validera och iterera dessa metoder. Målet är att varenda metod alltid skall vara best practice och vara verklighetsförankrad och validerad. Därefter får konsulterna använda sitt sunda förnuft till att anpassa sig mot kundens sida. Han berättar att de flesta fall är unika men att det alltid är bra att ha med sig en best-practice metod. IO3 går även in på området agilt och vattenfall. Här nämner han att i scenariot att man jobbar nära kunderna är en agil metod alltid att föredra. Däremot om det är exempelvis väldigt stora ERP-projekt blir det istället någon kombination av vattenfall och agilt arbete. Det är beroende på projektets typ och storlek.

TFS används av IO4 för att planera tasks. De bryter ned vad kunden säger till vad som konkret behöver göras. Tasken tidsestimeras och delas sedan upp i olika sprintar. En estimeringslista finns upplagd i SharePoint med saker som ska bli estimerade. Företaget har tidigare haft en anställd projektledare som drivit saker på sitt eget vis. De har varit spretiga i sitt arbete men denna projektledare har nu fått uppgiften att sätta ihop det arbetssätt hen följer för att de ska följa en mer strukturerad ansats och arbeta konsekvent.

IO5 arbetar enligt följande:

*Det projektet som jag är i finns det verktyg ute hos kunden som jag använder mig av. Vi har tre olika aspekter som vi hänsar till och är klubbade tillsammans med en styrgrupp. Det gör ju att projektledaren har en uppfattning om hur man ska driva projektet utifrån de här tre aspekterna, alltså vilken man ska prioritera först. Ifall då det är tid som är högst prioriterat, då kanske man inte ska vända om mitt i. Men i fall det är kvalitén är högst prioriterad och kanske kostnad lägst prioritering då kanske man ser till och prioritera om, eller ta in nya resurser. Allt som behövs, kanske experter eller liknande så att man inte stöter på några motgångar.*

Han berättar även att det finns en project management-grupp inom företaget som arbetar med bland annat malldokumenten, GANTT-Scheman och så finns det training med förslag på hur man ska använda dem.

IO6s användning av verktyg och tekniker utgår från behovsbasis. Han menar att man börjar på ett litet, komfortabelt sätt med möjligtvis post-it lappar och liknande för att sedan vid behov gå vidare till ett annat verktyg. Frihet lämnas till de anställda på företag B att använda vilka verktyg och tekniker de vill samt använda de på deras sätt. Mestadels, nämner IO6, använder projektledarna Excelark eller Google Spreadsheet för att planera projekten och för att kunna följa upp sina projekt. Enligt IO6 kommer inte de specifika metoder och tillvägagångssätt fungera optimalt i en annan verksamhet utan menar att de är anpassade just för företag B. IO6 nämner att han föreslår verktyg och tekniker för sina projektledare och kan anses, i grova tag, vara en Project Management Office.

IO7 nämner att kunder oftast själva inte vet vad många av teknologierna är vilket skapar redundans att använda till exempel CPM. Han nämner även att EVM är något som kunderna väldigt, väldigt sällan förstår. IO7 säger att det finns två sätt att se på teknologier; att kunna kommunicera ut till kunden så att de förstår samt att göra rätt estimat för att motverka försämrade kundrelation. IO7 nämner att de använder teknologier för att ha en gemensam approach samtidigt som att det ska finnas visst utrymme

***Vilka fördelar ser ni med ert valda arbetsätt?***

IO2 förklarar att de alltid har en tydlighet i processen och vad de gör. Dock understryker han att det viktigaste kommer ifrån det som bara erfarenhet kan tillföra. Det vill säga intelligens, kunskap och intuition. Förstå när de ska frångå standarden.

IO3 nämner att det underlättar verklighetsförankring och därför lättare att skapa estimeringar och planer.

IO4 nämner att de haft lite problem i företaget med aningen ineffektivt arbete. Hen säger att det är bättre just nu och fungerar helt ok. Hen anser att genom användning av SharePoint teamsites har bland annat arbetsättet blivit bättre. Hen finner att möjligheten för alla projektledare att gå in och kolla på varandras projektplaner är positivt.

IO5 säger att deras arbete leder till att ha bra hänsyn till vilket projekt man arbetar i och att det är bra med frihet att välja teknologier. Han menar att om projektledare tvingas på vissa arbetsätt och teknologier så kan det leda till att projektledare inte känner sig ansvariga för projektet själva.

IO6 nämner att på grund av individualiteten i företaget är det bra att hålla en flexibel approach till arbetsättet i planeringsarbetet.

IO7 säger att i och med det relativt snarlika arbete med teknologier i planeringsarbetet så underlättar det för andra projektledare att ta över om behovet skulle uppstå, men också att alla som arbetar i projekten har snarlika sätt att arbeta på vilket gör att uppstartsperioden är mindre. Dessutom menar IO7 att de fortfarande bibehåller flexibilitet för kunderna som ofta har varierande bakgrunder och varierande krav. Han nämner även att det finns en engagement manager ovanför projektledarna som kan bistå samt projektmedlemmarna som kan bistå nya projektledare.

***Finns det några sätt ni hade önskat arbeta annorlunda med IT-stöd i planeringsarbetet?***

IO2 anser att just IT-stöd inte är speciellt viktiga för honom i planeringsarbetet.

IO3 anser inget behov finns av att arbeta på något annat sätt utan det bestäms ofta av kunden. Det finns inte utrymme egentligen för dem att arbeta på något annat sätt.

IO4 förklarar att det excelark som de använder vid framtagning av projektplan fungerar helt okej. Det fungerar bättre nu när de kör SharePoint online som gör det möjligt för alla att redigera samtidigt. IO4 berättar att de tror fler komponenter kommer vävas ihop online som i Office 365-miljön. Vidare menar hen på att deras arbetsätt generellt fungerar relativt bra och har dessutom förbättrats gentemot tidigare och tror det kommer fortsätta förändras. Hen berättar att hen gärna hade sett någon gemensam metod för att alla ska jobba på liknande sätt och vill gärna uppnå en bättre struktur. Detta är dock igång vilket IO4 nämner, att det seniora projektledaren på företaget arbetar med att sätta ihop ett gemensamt arbetsätt för projektledarna.

IO5 finner att det hade varit positivt med fler IT-stöd som underlättar för uppföljning av projektet. Vid för många konsulter inne samtidigt skapas ett större behov för dokumentation för att kunna följa upp och veta vad som händer.

IO6 säger att i och med det alltid uppdaterade arbetet och skräddarsydda lösningarna som utförs är tekniken och produkterna alltid moderna och aktuella.

IO7 säger att han tycker det fungerar bra som det är just nu. Han säger att han har en relativt lång erfarenhet och vet hur det går till.

#### 4.4 Problematik med existerande teknologier

##### *Anser ni att det finns mer värde i att ha en strukturerad eller en flexibel/improviserad arbetsprocess i planeringsarbetet?*

IO2 menar att exempelvis när man kör en RUP SSRS specifikation med kravspecifikation tror man att man är strukturerad och har enorm kontroll men det är egentligen en total illusion. Han poängterar att i det agila arbetssättet inser man sina egna begränsningar. IO2 menar att kontrollerat är att ta det i steg, bryta ner i små steg och lära sig kontinuerligt. Vid varje beslut använder de maximal mängd kunskap och tar inte beslut nu som kan tas om ett halvår. IO2 förespråkar alltså ett agilt arbetssätt.

IO3 nämner att det beror på, främst hur erfarna projektmedlemmarna är. Han ser fördelar med att jobba lite mer flexibelt och improviserat när projektgruppen har mer expertkompetens och bestämma teknologier utefter. Han påpekar att struktur är bra att ha om det är ett mindre erfaret team.

IO4 uttrycker att hen gärna hade haft en mer strukturerad approach i planeringsarbetet. Hen menar att detta hade medfört till bland annat kortare inläringstid för nya samt i andras projekt.

IO5 uttrycker att vid påtvingade av teknologier kan leda till att folk struntar i att använda dem och att det inte uppskattas. Han säger att det beror på omfattningen av projektet

IO6 vill gärna belysa skillnaden på att arbeta flexibelt samt improviserat. Att arbeta flexibelt menar IO6 är att ha en grundstruktur för att sedan lätt kunna ändra på samt i ramarna för det som satts upp. Dock menar han att arbeta flexibelt efter kunden och ha en grundlig struktur i detta är viktigt och positivt för att bedriva effektiva projekt. Han går vidare och säger att de kontinuerligt utvecklas som människor och kunskap blir snabbt gammal. Därför tror inte IO6 på vidare standardisering av arbetssätt och användning av teknologier.

IO7 säger att de vill ha en strukturerad modell för att se till att alla jobbar på samma sätt med planering och estimering. Dessutom föredrar han detta sätt för att lättare kunna ta feedback och förbättra sig inom metodologin. Han nämner också att vissa projekt mår bättre med Kanban, vissa mår bra att köra Scrum och andra XP.

##### *Vilka problem ser ni med att låsa sig vid en fast metod?*

IO2 förklarar att ofta behöver kunder och styrgrupper hjälp att förstå hur arbetet bedrivs vilket ofta innebär onödigt arbete för att det ska passa in i en modell för att skapa en trygghet. IO2 berättar även som följande:

*För mig är det väldigt logiskt tänk för scenarios är väldigt olika och om du skapar en process för ett ändamål och gör det standardiserat säger vi. Om du sen ska applicera det på tre olika scenarion då kommer du automatiskt få en stor förlust. För att den kommer aldrig kunna träffa alla. Då blir det att i vissa fall gör man en sort som är perfekt då men i nästa fall så behövs*

*inte det dokumentet för det finns andra förutsättning. Oavsett vart du nu är då och så följer man de processerna så tappar man effektivitet och till och med kanske leds åt fel håll.*

IO3 ser generellt att viss flexibilitet är bra att ha och tycker att teknologier är främst till för att vägleda en till någon form av best practice. Han ser dock negativt på att ordagrant följa en specifik teknologi men tycker det är bra att ha ett gemensamt sätt att kommunicera med kunden.

IO4 ser fortfarande problem med att ha för strukturerat planeringsarbete. Hen tycker att vid arbete när kund kan man inte ha för låsta metoder eller tekniker. Hen anser att man måste kunna vara flexibel mot kunden

IO5 anser att det kan bli så att vid en fast metod leder till att folk inte riktigt vill använda de metoder som är påtvingade.

IO6 anser att arbeta flexibelt med en grundstruktur är bäst, i och med att man måste vara väldigt flexibel i sitt arbete mot och med kunden. De vill bemöta kunden på bästa sätt. Därför finns det begränsningar att låsa fast sig för mycket.

IO7 menar att arbetssättet bestämmer det. Vid stora systemutrollningar så krävs det ett specifikt tillvägagångssätt. Han ser både fördelar och nackdelar med både fasta tillvägagångssätt samt flexibla och säger igen att arbetet sätter det. Vid anpassningar av teknologier menar IO7 att det låser in människor, och det är svårt att lära sig de teknologierna. IO7 tar upp att kanske ett företag vill använda sig av PRINCE2 för att sedan anpassa den vilket gör att det inte är PRINCE2 längre.

#### ***Vilka problem ser ni med att arbeta på ett flexibelt/improviserat sätt?***

IO2 anser att det kan vara lite olika nivåer av problem. Dels kan det vara problematiskt i den form att när man hävdar att man jobbar agilt är det en undanflykt från vad det egentligen är. Han förklarar vidare att han anser uppfattningen om att agilt är improviserat är en felaktig bild. IO2 berättar att det är en mycket mer kontrollerad process. Vidare anser han att för att arbeta på ett flexibelt sätt måste man vara duktig. Det ställer höga krav på individen. Man måste vara nära verksamheten och förstå verksamhetens behov för att kunna kommunicera på deras 'språk'.

IO3 ser mest fördelar att kunna kommunicera tydligt med kund och ser att struktur är bra i sådana fall.

IO4 tycker att ett för flexibelt sätt kan leda till för dålig kommunikation ut till kunden och tycker att en strukturerad metod och sätt att arbeta i planeringsarbetet är viktigt för att tydliggöra för kunden hur de arbetar.

IO5 finner att det kan bli problem med mätning och att kunna följa upp på grund av för lite dokumentation. Han finner att det kan bli lite osammanhängande för utomstående i projektet.

IO6 anser improviserat vara ett otroligt negativt sätt att arbeta på, medan flexibelt är någonting väldigt positivt. Han belyser att improviserat arbete är svårt för uppföljning och planering, att det kan vara svårt att se om man når sina mål eller inte.

IO7 anser att man behöver en strukturerad modell för att garantera att alla jobbar efter samma sätt med planering och estimering. Enligt IO7 är det inte ett alternativ att arbeta agilt vid stora systemutrullningar exempelvis.

***Anser ni att det finns ett behov av fler verktyg/metoder för att underlätta planeringsarbetet?***

IO2 tycker att det finns alldeles för många verktyg och metoder.

IO3 säger följande:

*“Öh, så kanske då verktyget är mer sekundärt, och så länge man planerar rätt och har rätt tanke bakom det hela så kvittar det vilket verktyg man använder. Så verktyget blir sekundärt där.”*

IO3 tycker att det finns många bra teknologier just nu och tycker inte att det behövs några fler.

IO4 anser inte att det finns ett behov av fler verktyg i planeringsarbetet och tror på att ha så få verktyg som möjligt. Dessutom anser IO4 att det är positivt om de håller sig inom Office 365 miljön.

IO5 säger att han personligen gillar teknologier och säger att vid hög omsättning av personal så är det bra att ha generella teknologier nära till hands.

IO6 är negativ till att det ska finnas fler verktyg/metoder/tekniker i planeringsarbetet och säger:

*Börjar du från verktygshållet så kommer ju verktyget bestämma ditt arbetssätt. Och då är det ju inte säkert att det är ett naturligt arbetssätt för dig eller ditt team. Så jag tycker nästan verktygen ett nödvändigt ont. Det är ingenting vi behöver ha mer av, det är någonting folk behöver mindre av.*

IO7 säger likt IO6 att det snarare behövs färre teknologier för att underlätta i planeringsarbetet. Han säger att det finns en uppsjö av dem och nämner att de har sina fördelar och nackdelar men det är svårt att ha kunskap om dem. Han nämner att när man jobbar med flera olika kunder så har de flera olika verktyg vilket gör det svårt och tar lång tid att sätta sig in i. Han menar också på att det kommer nya teknologier dagligen.



## 5 Analys och diskussion

Här redovisas en sammanställning av insamlad empiri och teori. Vi kommer att föra en analys och diskussion kring det insamlade materialet för att poängtera korrelationer, avvikelser samt övrigt intressanta insikter.

### 5.1 Estimeringar och beräkningar

Generellt använder de flesta egna metoder och tekniker för att estimerar och beräkna kostnad och tid, vilket också White och Fortune (2002) fann i deras studie. Föga oväntat hade de större IT-företagen stora ramverk utvecklade under en längre tid för att estimerar. IO2, IO3, IO5 och IO7 använder alla egenutvecklade teknologier de estimerar med. Korrelation mellan dessa är att de jobbar på större bolag, förutom IO2. Anledningen till varför IO2s företag också har detta kan dock bero på att IO2 besitter en mer betydande roll för Stretch än de andra för sina företag och har drivit genom denna egenutvecklade teknologi själv.

IO2 berättar att de använder en expertbaserad estimeringsmetod som redovisat i PMBOK (PMI, 2013) och av Cohn (2005). Dock hävdar Cohn att denna estimeringsmetod fungerar mindre effektivt vid agilt arbete vilket är intressant då IO2 även nämner att de arbetar agilt. IO2 förklarar att han tidigare har arbetat med flera olika typer av estimeringar men landat i expertestimat trots deras arbetssätt vilket motsäger det Cohn påstår. IO2 har ännu inte sett några problem med just expertestimat tillsammans med deras arbetssätt. IO4 blandar främst analogiestimeringar i och med deras standardleveranser samtidigt som att de bedriver expertestimat på det som är skraddarsydda funktioner. Detta liknar det IO7 säger, där han menar att det är positivt att blanda olika teknologier för att estimerar tid och kostnad. PMBOK (PMI, 2013) behandlar även ämnet att expertbaserade estimat är även nyttigt för att veta om det ska användas just fler än ett sätt att estimerar kostnader/tid.

Vi finner en korrelation med det Highsmith och Cockburn (2001) nämner, då de flesta respondenter berättar för oss under intervjuerna att de jobbar nära kunderna och på så sätt minskas behovet för tidskrävande dokumentation. Kunden får större förståelse för produkten som faktiskt levereras genom den kontinuerliga interaktionen vilket är ett resonabelt och logiskt fenomen. Genom ökad förståelse för konsulternas arbetssätt och vad som kommer att levereras minskas även behovet av försäkringar i form av dokumentation, vilket IO2 nämner. Han berättar att kunderna ofta vill ha någon form av trygghet, ofta som dokumentation, vilket ofta innebär mer arbete för projektledaren. IO6 nämner också att planeringen i form av verktyg som Ganttcharts eller critical path sker i den operativa verkligheten i och med ett agilt förhållningssätt. Vidare berättar IO6 att de egentligen endast behöver veta 10 % vad som skall göras, och fokuserar på det mest som är viktigast. Det innebär ofta att estimeringar blir mindre viktiga precis som nämnt av Highsmith och Cockburn (2001). Detta beror med största sannolikhet på företag Bs agila arbetssätt.

Både Highsmith och Cockburn (2001) och Cohn (2005) redovisar problematiken med att göra ackurata estimeringar vilket även vi finner tecken på i empiriinsamling vi bedrivit. Att planera till hundra procent rätt är svårt att uppnå, vilket bland annat IO2 säger och poängterar att de alltid utgår ifrån att estimeringarna är fel. Han påpekar att den inledande fasen och planeringen inte räcker till. IO7 nämner att det tar lång tid att utföra estimeringar och att framförallt i mindre

projekt är det en tidspress då det kan anses att den tid som läggs på dessa planer och estimeringar är tid som "gått förlorad" för det riktiga arbetet. IO7 går vidare säger att de först måste estimeras hur mycket dokumentation och struktur som kunden kommer att behöva och utifrån detta välja en generell metod för arbetet. IO7 säger följande:

*Och i det samtalet måste man också förstå deras behov av kontroll och deras behov av planering av tidshorisont. För en plan behöver ju inte vara bättre än vad vi behöver kunna se på det.*

Avvägningen mellan hur mycket planering som är tillräckligt är alltså den första estimeringen som utförs, något som är ett intressant fynd anser vi då detta är något som inte belysts i litteraturen.

IO2 beskriver konkret att konsulter oftast utgår från det initiala stadiet att de flesta kalkyleringar och estimeringar gjorda från kund är i olika grader felaktiga och därmed missvisande. Han nämner att det de måste göra i sådana fall är att arbeta med dessa estimeringar med utgångspunkten att den är felaktig. I White och Fortunes studie (2002) påpekar de flesta tillfrågade att korrekta estimeringar och scheman tillhör topp fyra kritiska framgångsfaktorer för ett lyckat projekt, något även Taylor och Woelfer Jill (2012) påpekar. Deras fynd visa på att som redovisat tidigare att strävan efter korrekta estimeringar är en viktig kompetens för projektledare och har direkt korrelation med lyckade projekt.

IO7 påpekar att om estimaten blir för felaktiga kan detta hämma relationen med kunden. Det intressanta är att han i princip är den enda som nämner detta. Dock kan fenomenet antas vara vedertaget för de flesta respondenter.

## 5.2 Existerande teknologier

Litteraturen går igenom ett antal verktyg som generellt inte används till en stor grad med den verklighet vi mött i vår empiriinsamling. Många av de teknologier som presenterats i litteraturgenomgången 2.3 används men inte i speciellt stor utsträckning. Det varierar mycket mellan intervjuobjekten som även nämner att de arbetar med olika verktyg inom det egna företaget också. IO2 och IO6 nämner att projektledarna inom företaget själva beslutar vilken teknologi de vill använda till viss del och nämner "frihet under ansvar". Dock bestäms teknologier ofta utifrån kundens önskemål vilket IO7, IO6, IO5, IO3 och IO2 berättar. Vi tror att anledningen till att IO4 inte nämner något om att anpassa sitt arbete med teknologier efter kunden kan bero på att de ofta utför en form av standardleverans. Just att kunden har så stor inflytande på val av teknologi är något som är väldigt intressant i och med att vi inte finner vidare information om detta fenomen i litteraturen. Det kan bero på att just konsultbranschen är specifikt mer kundanpassad vilket kan vara en anledning till varför vi finner dessa resultat.

Som påvisat av White och Fortune (2002) använder även flera av denna studies respondenter egna teknologier. Dessa egenutvecklade teknologier förekommer bland annat i form av mallar som nämnts specifikt av IO2. Kerzner (2009) skriver att mallar för planering, schemaläggning, kontroll och risk är starka teknologier för att hantera ett projekt. Vidare menar Kerzner att dessa mallar är generellt de mer värdefulla teknologierna för estimat på grund av inkluderingen av diverse aktiviteter identifierade av projektledarna i företaget och beaktning av saker ofta förekommande för detta specifika företag. IO5 berättar att användning av mallar är utmärkt för att



etablera en bra metodik för projektledarna på Deloitte. Detta instämmer med det IO5 och IO7 säger; att mycket arbete bedrivits för att ta fram de rätta ramverken att följa.

Andra former av vanligt förekommande egenutvecklade teknologier bygger på bland annat Gantt-scheman. Vi finner att flera av intervjuobjekten använder sig utav produktivetsprogram i planeringsarbetet där användning av Excelark ofta förekommer som stöd. Excel är i sig inte ett renodlat projektledningsverktyg, men anses vara väldigt användbart komplement till projektledningen vilket även Schwalbe (2013) hävdar. Som Schwalbe skriver är detta troligtvis på grund av att de flesta redan känner till och vet hur programmet fungerar. Detta korrelerar med det IO7 säger, att anledning till att de inte använder en mängd teknologier är på grund av att kunden inte har tillräcklig förståelse, vilket Thamhain (1999) och Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010) nämner. Istället använder de teknologier som kunden redan har förståelse för eller använder sig av. IO3, IO6 och IO7 anmärker på att många teknologier är just avancerade och kräver erfarenheter för att förstå vilket gör att de istället vänder sig till "lowend" teknologier som definierat av Schwalbe (2013). Alla våra respondenter säger att de använder sig av Excel, några av dem nämner specifikt att detta är eftersom det är ett simpelt verktyg att använda som många redan har förståelse för.

Jessen (2011) påstår att de ursprungliga verktygen för projektplanering och kontroll är CPM, och PERT. Vidare hävdar han att dessa verktyg fortfarande har stor betydelse men oftast i formen av avancerade mjukvara. Vi finner dock inte några bevis på att dessa teknologiers användning skulle vara så pass viktig och utbredd som Jessen menar.

Martinelli och Milosevic (2016) skriver om en verktygslåda för projektledning. Vi finner inte något som tyder på att projektledare har en verktygslåda som de arbetar med. Generellt arbetar de istället mer ad-hoc med verktyg. Detta kan bero på att vi intervjuat många som arbetar agilt och i mindre projekt vilket gör att behovet av teknologier är mindre eftersom de ofta arbetar nära kund.

Det de flesta nämner är att det är en bra idé att ha en viss grundstruktur och ett arbetssätt med teknologier klart för att tydligt kunna kommunicera ut till kunden hur de gör. Vad som inte riktigt i detalj gås igenom är hur definierad denna grundstruktur är. Vi förstår resonemanget och tycker att en grundstruktur är logisk att ha. Dock är det svårt att definiera specifikt hur mycket som utgör en "grundstruktur" för att senare kunna anpassa inom ramarna av denna struktur.

IO3 nämner att storleken av projektet definierar val av metodik samt verktyg. Vid arbete nära kunden förespråkas agilt medan större, komplexa projekt kräver en blandning av vattenfalls- samt agila metoder. Detta stödjer teorin som Martinelli och Milosevic (2016) ställer upp och som redovisas i kapitel 2.4. Martinelli och Milosevic skriver att storleken på projekt oftast är den beslutande faktorn vid val av tillvägagångssätt av projektarbetet som därmed påverkar vilka verktyg som används i projektet.

Samtidigt bestämmer kunden väldigt mycket val av teknologier enligt många, bland annat nämner IO3, IO5 och IO7 att många kunder har egna teknologier som de föredrar vilket gör att projektledarna måste använda dem. Detta tyder på att verkligheten för IT-företag inte ser ut som Martinelli och Milosevic (2016) och Schwalbe (2013) skriver, att en projektledares verktygslåda borde vara integralt förankrade med den övergripande företagsstrategin.

### 5.3 Hur används teknologier i planeringsarbetet

Som Patanakul, Iewwongcharoen och Milosevic (2010) skriver är det viktigt att använda rätt verktyg vid olika projekt samt när under projektets gång de skall användas. Detta är något även funnet i Thamhains artikel från 1999; att verktygen, project management tools and techniques, är situationsbaserade, vilket vi tyder som en korrelation med vår empiriska studie. IO6 nämner bland annat att vissa projekt mår bättre av att köra olika metodiker som Scrum, Kanban eller renodlad XP och projektets parametrar bestämmer därmed arbetssättet med teknologier.

IO3 nämner som beskrivit ofta best practices som används men är inte vidare villig att berätta hur de används eller vad de utgörs av. Detta kan bero på att företag generellt är ovilliga att dela med sig denna information, då som Kerzner (2009) skriver att best practices kan definieras som information som leder till konkurrensfördelar.

Kerzner (2009) skriver att verktyg, tekniker och metoder från best practices inte nödvändigtvis fungerar universellt för alla företag. Detta överensstämmer med IO6s tankar om att den information och det tillvägagångssättet som fungerar specifikt för företag B inte fungerar för andra företag. Det finns ett flertal faktorer som påverkar detta, till exempel företagskultur, tillgänglig, nödvändig och specifik kunskap som gör denna best practice möjlig. Dock använder IO5 och IO7 best practice teknologier och menar att de olika stora konsultbolagen har de väldigt närliggande teknologier som är väldigt lika och säger att när konsulter skiftar jobb mellan dem så för de med sig diverse saker till det nya jobbet. Detta tyder på att de stora konsultbolagen ligger väldigt nära varandra i diverse aspekter som företagskultur, tillgänglig kunskap och erfarenhet.

Teknologierna bör inte vara för avancerade och ta för mycket av projektledarens tid. Syftet är att de ska fungera som ett stöd. Kerzner (2009) påpekar bland annat just detta, att projektledning aldrig kommer att kunna ersättas av teknologier, utan det som utgör en bra projektledare är mycket annat, som bland annat social kunskap men listar fortfarande användning av teknologier som en viktig punkt. Det är även viktigt att teknologierna och dess output förstås av kunden eftersom valet av teknologi utgår ifrån kund. Det används ofta som visualiseringsverktyg, som IO7 nämner, för att få kunden att förstå hur projektteamet arbetar och försöka få kunden liera sig med projektteamet. Även IO4 nämner att det är positivt att ha tydlig kommunikation till kunden och menar att ha en viss grundstruktur är det bästa sättet att uppnå detta.

Arbetet med best practices kräver att användning sker på rätt sätt med rätt förståelse, menar Kerzner (2009). Vilket etablerar ett behov för att lära ut hur arbetet skall ske för att använda metoder och verktyg med ursprung från best practices. Detta är en betydande anledning till att skapa en gren i organisationen vars arbete utgörs av att hitta nya best practice teknologier och samtidigt lära ut denna kunskap till organisationen i helhet. Från empiriinsamlingen kan det fastställas att både EY och Deloitte har interna avdelningar som arbetar med specifikt detta, vilket Kerzner kallar "Project Management Office". Samtidigt kan även IO6 anses utgöra ett PMO då han antagit mycket av detta arbete egenhändigt. En kvalificerad gissning baseras, naturligtvis, i det faktum att storleken skiljer sig enormt mellan dessa tre företag.

Även företag Y rör sig mot en mer organiserande del och företaget var i processen att etablera mer centrala tankar i organisationen angående hur arbete bedrivs. Framst var det i företaget den mer seniora projektledaren som jobbat på företaget en längre tid som hade i uppgift att kommunicera ut deras tillvägagångssätt och inrätta metodik generell för företaget. IO4 var positiv till införandet av mer struktur angående planeringsarbetet då hon ansåg att det har varit ett rörigt arbetssätt och anser att det kunde förbättras.

Det ofta förekommande “det beror på” svaret stöttes på som svar när det kom till hur dessa teknologier valdes, vilket också Martinelli och Milosevic (2016) förklarar. De skriver att det finns ett flertal olika sätt att välja verktyg på, där ett sätt är redogjort i tidigare stycken som behandlar storlek av projekt och företag. Det andra sättet Martinelli och Milosevic beskriver är att välja inom en projektfamilj. Baserat på de svar vi fick från intervjuerna är det storlek på projekt samt önskemål från kund som valet av verktyg och tekniker baseras på. Det är intressant att Alexander (2016) tar upp tre aspekter som beaktas vid val av projektledningsmjukvara. Hon nämner också att omfattningen på projekt är en aspekt som beaktas vid valet. Dock nämner ingen av författarna i vår litteraturgenomgång kunden som en viktig faktor, vilket alla förutom IO4 nämner som en avgörande faktor.

Martinelli och Milosevic (2016) skriver att organisationer och företag i en stark tillväxtfas kräver en högre standardisering av arbetssätt. Detta menar de kommer från behovet av återupprepning och konsistens av projektresultat. Detta har direkt korrelation med vad vårt intervjuobjekt på företag Y berättade. I och med att företag Y befinner sig i en stark tillväxtfas inser projektledarna och ledning att standardisering krävs. Våra intervjuobjekt nämnde dock problem med tillvägagångssättet för att öka standardiseringen, precis som Martinelli och Milosevic gör (2016). Specifikt nämnde IO4 som jobbar på ett mindre företag i stark tillväxtfas att det finns problem med att finna standarder för arbetet i planeringsarbetet. Detta medan IO3 som jobbar på ett större internationellt företag redan har standardprocedurer för det mesta i projekten, planeringsarbetet inkluderat.

Trots detta fann IO6 inga problem med att inte ha vidare standardisering i arbetet med planeringen hos alla projektledare. Han föredrog snarare en grundläggande mall att utgå ifrån för att sedan att projektledarna hade fritt ansvar att besluta hur projekten planerades och genomfördes. Detta är på ett relativt stort företag vilket trotsar Martinelli och Milosevic (2016) tankar om behov av repeterbarhet och konsistens i projekten. Istället ansåg IO6 att detta var ett föråldrat och ineffektivt sätt att arbeta på. Han bibehöll idén att gammal kunskap har stor chans att vara förlegad, och strävade därför att konstant hålla sig uppdaterad kring vad som var mest värdefullt på marknaden för tillfället.

Detta kan dock vara ett specifikt fall då företaget IO6 arbetar på är hängivna på kunskapsbiten och deras slutprodukter är nästintill enbart skräddarsydda lösningar till deras kunder. Graden av standardisering och variation förklarar Martinelli och Milosevic (2016) med hjälp av figur 3: Continuum of PM Methods and Processes. Det verkar som att de flesta respondenter ligger aningen långt till vänster, alltså mycket variation, mer eller mindre. Den enda som kan anses vara mer åt höger är egentligen IO4 som levererar standardlösningar med enstaka anpassningar.

I och med IO6s företagsstrategi att skräddarsy lösningar och fokus på att dela kunskap samt vilja att vara i framkant med lösningar skapas en hög nivå av variation, eller som Martinelli och Milosevic också kallar det; flexibilitet. Något som IO6 också nämner är otroligt viktigt för de anställda på företag B och var väldigt noga att särskilja mellan flexibilitet och improvisation.

Kerzner (2009) skriver att det kräver ett kontinuerligt arbete med att evaluera de best practices som finns samlade i ett företag för att bedöma om de är aktuella eller behövs ändras. Detta motsvarar IO6s tankar om aktuella metoder och arbetssätt, där han ansåg att resultat uppkomna ett år tidigare kan vara, och oftast är, förlegade.

Kerzner (2009) listar dock en adoptering av en genomgående projektmetodik samt konsekvent användning av denna är den viktigaste faktorn för att uppnå mogenhet inom projektledning.

Vidare skriver Kerzner att det är viktigt för organisationen att ha en genomgående filosofi för arbete med planeringsarbetet samt att kommunicera denna på ett tydligt sätt till organisationen. Viss grad av detta sker i företag B, där IO6 berättar om en enhetlig grund för projektledarna att utgå från för att sedan skraddarsy arbetet samt lösningarna för varje kund.

## 5.4 Problematik med existerande teknologier

Våra resultat fann som nämnt innan att övervägande många av intervjuobjekten ansåg att teknologier är de mindre viktiga faktorerna och skall helst förbises tills tillräcklig fokus på mål och individer är uppkomna. Som IO6 berättar:

*Börjar du från verktygshållet så kommer ju verktyget bestämma ditt arbetssätt. Och då är det ju inte säkert att det är ett naturligt arbetssätt för dig eller ditt team. Så jag tycker nästan verktygen ett nödvändigt ont. Det är ingenting vi behöver ha mer av, det är någonting folk behöver mindre av.*

Precis som IO6 berättar finner Thamhain (1999) motsvarande bevis i hans studie. Thamhain menar för att uppnå det mest effektiva arbete med PMTT krävs det att projektledare inte förlorar fokus på gruppens strävan efter innovation, kommunikation, självkontroll och det personliga drivet. Vi fann genomgående tendenser som visade att teknologierna ofta kommer sekundärt för projektledaren vilket nämns av IO3. IO2 anser att det finns alldeles för många teknologier, och pekar specifikt på de agila metodikerna. Där anser han att det håller på att komma för många nya teknologier som ämnar att staka upp arbetet i de agila förhållningssätten. Vilket är helt fel eftersom syftet med det agila arbetssättet är att det ska vara flexibelt och inte fastlåst.

Intressant nog kan fokus på individ, kommunikation och innovation sättas mot det Martinelli och Milosevic (2016) ritar upp, där de skriver:

*Construction of a PM Toolbox should be systematically driven, meaning that PM tools are a vital part of an organization's overall project execution mechanism. However, project execution must first be aligned to company strategy to be most effective. When this is the case, the PM Toolbox becomes strategically aligned as well...*

*Martinelli och Milosevic, 2016, s.4*

Det vi funnit i vår studie är att en förankrad verktygslåda inte verkar vara något som är aktuellt för IT-företag med konsultverksamhet.

Både Burke (2003) och Thamhain (1999) finner i deras studier att projektledare kan ha viss erfarenhet, men få har den tillräckliga kunskap eller erfarenhet att använda teknologier på "rätt sätt" i projektarbetet. Bland annat nämner IO7 att kunder inte har förståelse för många av de teknologier som finns och att tidigare erfarenhet inom de teknologier som används krävs för att förstå dem. Bland annat nämner han att Microsoft Project är en avancerad teknologi och kräver viss utbildning för att kunna använda på rätt sätt och få ut värde av det. Precis som Patanakul, Lewwongcharoen och Milosevic (2010) skriver kan felaktigt användande av teknologier bli kontraproduktivt för projektet. Det är viktigt att ha förståelse och kompetens inom de teknologier som används vilket kan vara en av anledningarna till att resultaten visar att många använder "low-end" teknologier, som Schwalbe (2013) kallar dem.

Thamhain (1999) såg en ökning av förståelse från åren 1994 till 1999 vilket kan betyda att dessa verktyg bör upplevas som ännu mer förstådda 18 år senare. Trots detta var det fortfarande en del av de tillfrågade som inte uppfattade vad som utgjorde teknologier som kan grupperas inom "project management tools and techniques". Vi fick ibland förklara och ge exempel på dessa teknologier för att få användbara svar. Detta tyder på en viss korrelation med det Thamhain finner, att det fortfarande inte finns en stor förståelse för de teknologier som används av projektledare inom projekt. Det kan dock också tyda på en viss korrelation med det IO6 berättar. Han påstår att de traditionella projektledningsteknologierna har "dött ut". Detta kan härstamma från det faktum att IO6 är väldigt pro-agil och inte intresserad av någonting som kan liknas med "vattenfalls"-projekt. Det kan även vara intressant att beakta det Jessen (2011) skriver, där han menar att främst CPM och PERT, som var de ursprungliga projektledningsverktygen, har utvecklats till att vara viktiga fast i digitaliserat format. Därmed kanske dessa inte känns igen och inte anses vara använda, men att de fortfarande i grunden bygger på de ursprungliga teknologierna.

## 6 Slutsats

Uppsatsens forskningsfråga löd enligt följande:

- Hur upplever projektledare på IT-företag att planeringsarbetet i projekt stöds av olika teknologier?

Studiens resultat antyder att det inte finns någon utarbetad struktur runt arbetet med teknologier förankrat i företagsstrategin i ett planeringsarbete. Undersökningen visar att val av teknologier är ad-hoc och flexibelt utifrån projektets omständigheter. Teknologier utgör en viktig del av projekt men det finns inte någon specifik teknologi som stödjer projektledare kontinuerligt. Projektledaren har ett ansvar att välja rätt verktyg till rätt ändamål för att stödja planeringsarbetet i IT-projekt.

Generellt använder sig våra intervjuobjekt av få teknologier i planeringsarbetet. Utrymme lämnas ofta till projektledarna och val av teknologi tenderar att vara personligt. Dock fanns det dedikerade avdelningar eller även så kallade ”PMO” på de två större företagen, där fyra av våra intervjuobjekt arbetade. Dessa styrde till viss del utformningen av projektledarnas tillvägagångssätt i projekt, planeringsarbetet inkluderat. Dock hade den individuella projektledaren fortfarande en viss frihet vid val av projektledningsteknologi. De redovisade resultaten visar även att intervjuobjekten uttrycker att den teknologi som används ofta är beroende på kunden och dess behov. Därför användes väldigt olika teknologier beroende på vilka kunder de hade för tillfället.

När det handlar om estimering och beräkningar var avvägningen mellan hur mycket planering som är tillräcklig den första estimeringen som utförs. Det är problematiskt att veta hur mycket tid och resurser som ska läggas på just detta och ofta utgår de från kundens behov för att estimerar hur mycket planering som krävs. Ett intressant fynd eftersom detta är något som vi anser inte belysts tillräckligt i litteraturen.

Studien finner även att det generellt användes enklare teknologier, bland annat post-it lappar, brown paper workshop samt Excel som inte är optimerat för just projektledning. Detta på grund av den upplevda problematik som finns när det kommer till komplexiteten i traditionella projektledningsteknologier. Generellt har kunderna i IT-projekt begränsad kunskap och har svårt att utläsa någonting från bland annat CPM, PERT och EVM vilket gör de ineffektiva. De flesta av våra tillfrågade nämnde att ändamålet med teknologierna är bland annat att visualisera projektets delar samt kommunicera dessa till kund. Det innebär att kund måste ha en förståelse för att teknologierna ska ha ett värde.

Den här studien tyder även på att det råder en generell konsensus, bland de personer som deltagit i studiens intervjuer, att det inte finns behov av fler teknologier i planeringsarbetet av projekt. Tvärtom finner våra intervjuobjekt att det finns för många och fokus kan ibland vara missriktat. Istället uttrycker den övervägande majoriteten av intervjuobjekten att fokus borde ligga på den egentliga projektledningen, och inte på teknologierna som stödjer det.



## 7 Bilagor

### 7.1 Intervjufrågor

<b>Inledande frågor</b>
Godkänner ni att vi spelar in denna intervju?
Vill ni vara anonym i undersökningen?
Vilken roll har ni i organisationen/verksamheten?
Hur lång erfarenhet har ni inom denna roll?
<b>Estimeringar och beräkningar</b>
Använder ni några tekniker/metoder för att beräkna tidsåtgång/kostnad?
Hur träffsäkra brukar de första tids- och kostnadsplanerna vara?
<b>Existerande teknologier</b>
Använder ni er av några verktyg eller tekniker som kan inkluderas i uttrycket PMTT (Project Management Tools and Techniques) i planeringsarbetet?
Använder ni er av någon egenutformad metodik eller teknik?
Använder ni något specifikt verktyg som IT-stöd under planeringsarbetet?
<b>Hur används teknologier i planeringsarbete</b>
Hur använder ni de verktyg, metoder och tekniker som du nämnt?



Vilka fördelar ser ni med ert valda arbetssätt?
Finns det några sätt ni hade önskat arbeta annorlunda med IT-stöd i planeringsarbetet?
<b>Problematik med existerande teknologier</b>
Anser ni att det finns mer värde i att ha en strukturerad eller en flexibel/improviserad arbetsprocess i planeringsarbetet?
Vilka problem ser ni med att låsa sig vid en fast metod?
Vilka problem ser ni med att arbeta på ett flexibelt/improviserat sätt?
Anser ni att det finns ett behov av fler verktyg, metoder, tekniker för att underlätta planeringsarbetet?

## 7.2 Pilotintervjufrågor

### Hur lång tid brukar ert planeringsarbete/analysarbete ta?

Hur mycket av tiden av ett projekt läggs på förarbetsanalys/planeringsarbetet?

- Fråga 1: Arbetar ni med agil utveckling?
- Fråga 1.1: Hur strikt följer ni de ramverk som finns för agil utveckling?

### Vilka används:

Fråga 2: Har ni någon form av utarbetad metodik, teori eller teknik i föranalysarbetet som ni följer?

Fråga 3: Vilka, om några, IT-stöd/metoder/teori använder ni för att uppnå acceptans hos kund?

### Val av verktyg/metod:

Fråga 4: Ändras dessa verktyg eller metodik beroende på vilket system ni säljer?

Fråga 5: Ändras dessa verktyg eller metodik beroende på kunden?

### Problematik:

Fråga 6: Finns det några sätt ni hade önskat arbeta annorlunda med IT-stöd i föranalysarbetet?

Fråga 7: Anser ni att det finns värde i att ha en strukturerad arbetsprocess i föranalysarbetet?

- Fråga 7.1: Anser ni att det finns värde i att ha en mer flexibel och öppen - mer improviserad

Fråga 8: Ser ni några problem med att låsa sig för mycket vid en fast teori/metod?

- Fråga 8.1: Kan detta hämma kreativitet och möjligheten att vara flexibel i sitt arbete?

Fråga 9: Vilka fördelar ser ni med ert valda arbetssätt?

- Fråga 9.1: Vilka, om några, nackdelar ser ni med ert valda arbetssätt?

## 7.3 Transkript

### 7.3.1 Pilotintervju Peter Ekerot (IO1) - Stretch

G: Gustav (intervjuare)

K: Kristoffer (intervjuare)

PE: Peter Ekerot

G: Hur lång tid brukar detta stadie ta, alltså, efter det att säljet har skett och analysera det ni vill ha; kundmöte med kund och lite innan development sker?

K: Jag tänker mig att det väldigt beroende på men liksom.. intressant att veta hur mycket av hela projektets helhet.

PE: Det handlar alltid om projektets scope. Och hur brett detta scope är. Även om har ett stort projekt med ett smalt scope så går det mindre tid än om ett väldigt brett scope även om projektet är lite mindre. Så det är egentligen hur specifikt det här projektet är från början. För det kan ju vara att man kommer in i ett läge där det är extremt tydligt vad man ska göra. Och då är det naturligtvis mindre analysarbete som behöver göras. Då är det snarare specifikationsarbete eller analysarbete. Kommer man in, ofta kommer man ju då in, då dem vet att kunden har ett problem. De vet kanske inte exakt vad det är men... och då är det ofta så att då säljer man ju in just analysen. Och ingenting annat. Ingen implementation, kallad ofta förstudie eller analys eller kanske proof of concept – kan ha olika namn och kan ha många olika lösningar. Öh, men, en lösning är ju att man går in och gör analysjobbet istället och tar reda på vad är det ni faktiskt behöver. Vad har de egentligen för problem.

K: Det är allt man gör då alltså?

PE: Det är allt man gör. Och sen, liksom, en rapport. Det här är problemställningen, det här är kraven och så vidare. Och sen är det så klart att man pitchar för en implementation, det är steg två, men oftast brukar man ju, det ju en ren införsäljningstaktik också; ”Nej men, vi kör den här analysgrejen och den tar, säg 100 timmar, det är det vi hinner nu.” Sen kommer vi alltid ha ett försprång då. Om det är vi som har skrivit det och har den kunskapen. Så det är väldigt vanligt, det har jag varit med om, liksom, på flera olika bolag. Istället för att ta hela vägen in. Det brukar man oftast säga ja till. Det finns en luddig behovsbild någonstans, då kommer man in och ”ja, vi ska offerera det här två miljonersprojektet.” Det är mycket svårt att ta beslut; istället kan man lägga 100 000 på en analys. Det är mycket lättare.

G: Och då blir det lite lättare att kunna sälja in också till internt om det nu kanske är en upphandlare på företaget, och liksom, kanske kan få mer koll istället för att bara ...

PE: Ofta med upphandlingar är det som så att, såna saker som i offentlig sektor, är ännu mer intrikat. Egentligen. För ofta, ofta med sånt här analysarbete kan man ofta ha ett ramavtal och göra så på ett befintligt avtal men ska man göra en implementation måste man ju göra en offentlig upphandling.

Om man ska återgå till tid, så är 100 timmar för en analys inget ovanligt. Det är ganska mycket tid, så det är man liksom, i vissa fall... det senaste vi hade här, till exempel, var en

uppgraderingsanalys som vi hade fått tre veckor på oss. Då hann vi ju genomföra en uppgradering två-steg på en SharePoint-lösning. 2010 till 2016. Se att den körde, det här funkar inte, det här funkar inte, det här funkar inte. Så det vet vi till när vi sen går in i implementationsfas och liksom har med oss. Det är ingenting som gått sönder, bara massa saker att fixa. Då skapar man sitt egna projekt.

G: Brukar man kanske lägga en femtedel av själva hela projektet, lägger detta på det stadiet?

PE: Svårt att säga, att ha någon slags schablon. Dels beror det på hur flexibel är verksamheten? Hur komplext är deras problem.. och jag kan tänka mig att det kan ta upp till halva tiden, som kan gå till att göra analyser med ett ordentligt komplext problem. Och sen är det också ganska triviala grejer i mindre projekt. Och då kan det vara 10–15%. Det kan räcka med ett par timmar. Så det finns ett väldigt stort spann.

G: Det är ju väldigt intressant att få reda på vilka faktorer som, som gör det. Och för att snabbt veta hur snabbt ett projekt tar.

PE: Problemet är att man inte vet hur långt man kanske hinner på de här tjugo timmarna. Så fort man lyfter på en sten, så kanske det finns en hel värld som man inte har en aning om. Så bara den tar 20 timmar till, och det är liksom, det är livsfarligt.

G: Och det är därför vi tycker det är så intressant, i och med att, det sägs ju alltid att det här är det viktigaste stadiet egentligen, öh, av alla projekt. Men .. vi har ju inte så mycket, alltså material eller teorier, just hur det sker här.

PE: Nej, och det är nog, det sker nog mycket baserat på magkänsla och erfarenhet. Så funkar det i alla fall för mig. Jag har liksom inget formellt ramverk, inget konkret frågebatteri som jag använder varje gång, utan det är alltid situationsberoende. Det är bara det att man gjort det många gånger, man brukar snappa upp vilka frågor som ska ställas och så vidare. Vad som öppnar upp och ger, liksom det där svaren som man behöver. Ofta i projekt måste man läsa mellan raderna.

G: Ja precis, så det går in i min andra fråga. Har ni någon form av utarbetad metodik, teori eller metod som ni följer?

PE: Jag har alltså då inte det. Öh, men det är ofta då för att jag är ju, jag är ju sällan i implementationsdelen. Jag är mer i införsäljningsdelen, öh, så att det är nog mycket därför. Och sen det är ju, det ligger mer tycker jag i business analystrollen. Med konkreta verktyg, har färdiga workshops och så.

K: Så du skulle vilja säga att människor i din roll inte använder sig av fasta tekniker eller metod utan det är mer beroende på liksom...

PE: Jag skulle inte vilja säga att det är så generellt. Det kan mycket väl vara så att många i min roll har fasta verktyg och så här. Det är möjligt.

G: Vad använder du för, exempel verktyg, under den här perioden för att till exempel visa och inkludera kunden?

PE: Använder ofta mockups, verktyg där jag bara kan rita – kan vara Visio, eller Power Point eller Balsamiq.

G: Och det är i så fall ganska basfunktionellt, för att inte hämma kreativiteten då eller? Typ paper mockups?

PE: Det är den principen jag brukar arbeta efter. Undvika design och bara fokusera på interaktion, vad syns och vad händer – flöden.

G: Aha. Vi har gått igenom mycket med BPMN och liknande i universitetet, det kanske inte används så ofta?

PE: Det används absolut. Jo, men är det något processbetonat som är det som är problemet, öh, så klart att de behöver en ritad process att utgå ifrån. Så att man bägge har samma har samma process att utgå ifrån.

K: Jag tänker att BPMN kanske är något man använder mer internt istället för att presentera.

PE: Du menar att vi skulle använda det som ett verktyg?

K: Ja, alltså, för er i planeringen istället, för kunden visar ni mockups och så.

PE: Nej, jag tänker mer, öhm, att om kunden har en process som de har, så måste de visa den processen. Och det kan vara ett processdiagram. Så får man samma bild. Inte någonting vi bara använder internt. Det är klart att man kan utifrån kunden vad berättar, att man kan skissa fram en process för att tydliggöra vad det är man visar, vilken del de behöver. För att det kan vara så att de inte har en process.

G: Finns det något specifikt skäl till varför du inte använder någon metodik eller så? Har det skett mer efterhand, kanske efter du samlat på dig liksom, den erfarenhet och du känner att..

PE: Ja, nej, det är väl för att jag inte kan någon.

G: Nej, för att jag tänker att om man är ny i rollen kan det vara skönt att ha något, lite tips och kanske best practices.

PE: Ja, det är klart det kan. Men samtidigt så, jag har ju jobbat i den här branschen i snart 18 år. Så jag har fått med många olika projekt. Jag ersatte väl min utbildning med erfarenhet istället. Det finns många verktyg som jag skulle ha kunnat ha användning för också. Jag vet bara inte var jag skulle riktigt, öh, snappa upp dem eller lära mig dem.

G: Du ser alltså inget behov egentligen, av att använda dem?

PE: Inte idag, det tycker jag inte. Frågar du mig imorgon, kanske. Det ändras sig snabbt.

G: Är det mycket, försöker du skapa mycket acceptans hos kunden, genom att kanske bland annat använda verktyg som mockups – kanske lite hur gör du?

PE: Det skiljer sig väldigt mycket. Jag gillar ju allra helst att ta fram, mockups tillsammans med kunden. Det är sällan man får chansen att göra det. Men det är ju absolut, det mest kraftfulla, framförallt då om man liksom kund har en annan kultur, man har med verksamheten redan från början, och liksom, för då är det lite vad man kommer fram till gemensamt. Och det ger en mycket starkare känsla, för alla, då har man redan acceptansen.

G: Det är lite agilt, mycket customer involvement som är innefattat – där man ska få kunden delaktig i processen.

PE: Det har ingenting med agilt att göra egentligen, men det är bara det att man vill involvera kunden, och verksamheten så tidigt som möjligt med dem och få med deras input. Det är trots allt de som kan sin verksamhet. Ofta i IT hamnar man i ett mellansteg där man, där det finns en egen IT-avdelning som är de man pratar med och sen pratar dem med sina användare och så blir det gissningslek. Så det är bättre att samla alla i ett rum, och liksom sammanställa allra helst. Få all vid bord. Det krävs ju att man har en öppen kultur. Det är inte alla som har det.

G: Jag tänkte också på det, ni kör ju på ”Den stora lilla konsulten” på Stretch – att man lär känna kunden, mycket gemytligt – trevligt. Är det någonting som upplevs, för nu vet jag ju inte hur många olika liknande företag du jobbat på – men är det någonting du känner av just exakt på Stretch, att du kan ha den öppenheten.

PE: Nej, jag tänker mer på att öppenheten är någonting som kunden måste ha. En öppenhet mellan verksamhet och beställaren och ofta IT. Det är rätt sällan den öppenheten finns, öh, ofta är det ju IT som agerar beställare åt verksamheten. Och det är inte alltid verksamheten får vara med i projektet. Och då blir det mycket sämre. Så det är ju där det måste, vara den här öppenheten egentligen. Hos kunden. Så både där behovet finns, hos de som faktiskt betalar och den som kommer ha ansvar i framtiden – att ta hand om leveransen.

G: Och det är i så fall lite utopi då kan jag tänka mig, hur ofta brukar detta hända?

PE: Jo, det är klart att det är best case, men det kan ju hända – det kan absolut hända. Det är ju ingenting, jag ska ju inte säga att det är normen men jag ska inte säga att det aldrig händer. För Stretch är det alltid ett mål, att komma dit. Vi vill sitta nära, de faktiskt behoven.

G: Försöker ni påverka kunden, att försöka få den här öppenheten?

PE: Absolut. Eller nja, öppenheten är svårt att påverka. Den sitter i deras kultur, men däremot försöker vi alltid få med verksamheten och det brukar vi nog lyckas med. Nu har jag ju bara varit här i tre månader, men hade ett möte igår till exempel med en kund och verksamheten, just för att prata med den här uppgradering vi pratade om. Att de fick se verkligen hur det såg ut efter, resultatet av analysfasen. De är de som kom med alla behov, och där har vi verkligen nära kontakt. Det är någonting som vi hade ett tag och sen slutade man med det från IT-sidan, men så tyckte vi, nej men det går liksom inte. För annars får man den här, att man har en IT-avdelning som tolkar som dem vill och kanske färgar det lite grann och lägger sina egna ord ovanpå och absolut, IT måste få lov att styra men det måste vara öppet. Det måste finnas en, om man pratar om agila roller, det måste finnas en projektägare som tar ansvar för prioriteringar och så vidare, och vad som kommer in och vad som inte kommer in. För att det kan komma in helt orimliga krav från verksamheten och det är ju väldigt vanligt. Då måste det finnas någon som kan säga stopp.

K: Ja, vi hade en fråga här också som; ändras metodiken eller verktyg beroende på vilket system ni säljer? Men det verkar inte som at det görs.

PE: Nej, och det spelar inte någon större roll. I viss mån.. kan det vara lite olika. För om man, till exempel, om vi tar Office 365 som exempel. Då kan man göra lite mockups direkt i SharePoint Online. Så då är det lite verktygsberoende, och då kan man sätta upp lite – lite mer demoaktigt. Man kan ju alltid göra demos, visa lite delar av en lösning eller så. På den plattformen som det handlar om. Så det är egentligen inte beroende av plattform utan man kan göra någonting på plattformen. Annars, nej, inte beroende på plattform.

K: Inte beroende på storlek eller system, utan mer på plattformen?

PE: Mja, storleken kan ju vara betydelse, i fallet med jättestora projekt kan man bryta ned i mindre och hanterbara projekt. För det funkar liksom inte, om det för stora. Då får man hacka upp det och köra flera olika projekt. Hellre leverera någonting, liksom minsta, lite minimum viable product eller minimum customer value eller vad man kallar det för – minsta möjliga lösning som steg 1 innan man går vidare till steg 2. Och liksom inte, därför att, det är ju alltid så att så fort användaren använder någonting, det är liksom då den här ”k-chong” – polletten trillar ner. Allting innan har varit mer teori, och sen kan man kasta det ut genom fönstret så det är därför det man visar måste vara så lite som möjligt. I 90 % av fallen får man stryka 75 % av content i början för att de vill ha något helt annat eller så.

G: Ändras metodik eller verktyg beroende på kunden, om det till exempel är en teknikkunnig kund kanske spelar roll beroende på hur, vad man försöker sälja in – lite hur man går tillväga med kunden.

PE: Det handlar om vem är ens motpart? Man vill tillgodose dess behov. Är ens motpart en otroligt tekniskt kunnig kund, då måste man tillgodose det. Är det tvärtom, en tekniskt ointresserad person, då måste man ha en helt annorlunda konversation. Och då måste man skydda den från alla tekniska frågor det kan finnas, vissa saker måste finnas i avtal och så. Men en icke-teknisk beställare är fullständigt ointresserad av vilken typ av programspråk vi använder, vilken plattform som används och så vidare. Då kanske de har en intern förvaltningsorganisation som ska ta över detta och då finns det riktlinjer som vi kanske måste följa.

G: Då går man alltså in lite, ett exempel här, bransch bland annat – där kanske det är lite annorlunda.

PE: Ah, där det finns väldigt tydligt är ju ISO standarder, så kemi och läkemedel. Mycket regulations, där det finns mycket att hålla reda på och följa. Vad som kommer om ett år är ju GDPR. Hitintills har det ju varit PUL men de har reviderat och det kommer att påverka. Där har vi ju kunder idag där vi måste hjälpa dem och se över deras data och liknande.

K: Nästa fråga har vi redan fått lite svar på, men det handlar om hade ni önskat arbeta lite annorlunda med IT-stöd och metoder i planeringsarbetet?

PE: Jag tror att där, där är vi alla lite olika. Det finns ju en hel del stöd för kravhantering och projektimplementation, så det är lite mer business analyst kanske. Man kan jobba lite med JIRA, TFS, Visual Studio Online, lägga upp lite tasks och alla krav där och koppla kod till krav där. Det där är ju viktigt för vissa, men inte för alla och det är också lite beroende på vad



det är för lösning och man liksom går in på det. Det varierar lite. Det blir lite extra administration, inte så mycket egentligen, men det ah, vet inte riktigt hur man jobbar med det. Det är ju en BA man ska prata med då.

K: Nästa fråga går lite i samma stuk, anser du att det skulle finnas något värde då att arbeta med lite mer strukturerat efter sådana verktyg eller hur ser du på det?

PE: Öhm, jag är lite kluven. Har jobbat en hel del med det här genom åren, olika verktyg allt från burnout charts till Excel, oh till JIRA, till TFS där man planerar sina sprintar och sina tasks och så vidare. Jag har väl ännu inte hittat "the holy grail" som jag tycker passar som, 100 procentig. Alla verktyg funkar rätt så hyfsat. Jag har liksom inte hittat det bästa.

K: Känner du att det hade funnits värde i att jobba lite mer strukturerat och använda lite fler verktyg och metoder?

PE: Det handlar också om teamstorlek. Ju större team, ju större värde att jobba med de här typen av verktyg. Har du mer än två utvecklare så är det nästan ett måste. Så uppemot tre fyra i alla fall, så måste du i alla fall jobba med ett system. Inte nödvändigtvis, det beror också lite på situationen, och liksom hur väloljade man är.

G: Ja, det känner man redan på vår utbildning där man haft lite projekt där utveckling sker och det har blivit ganska svårt att hålla reda på allt med ett litet projekt men fyra som håller på i GitHub. Så jag kan bara tänka mig hur det är i ett projekt med kanske 20 utvecklare.

PE: Då är det ett måste ja. Men det är faktiskt ganska få teams som har så många utvecklare därför att det är inte lätt att strukturera det. Då är det lättare att dela upp det i mindre projekt och mindre teams. För att få dessa tjugo effektiva alltså, halva tiden går åt att prata över varandra. Det funkar inte liksom inte. Många har därför gått över till att jobba i feature teams istället. Så att ett team av ett visst antal personer som innehåller alla i projektet, olika kunskaper. Man har alla kompetenser samlade i ett team och så jobbar man på en feature tills den blir klar. Och så jobbar man vidare.

G: Då kan jag tänka mig att det är väldigt viktigt att jobba utefter standarder, eftersom allting ska integreras i slutändan.

PE: Ja absolut, för sen ska den featuren mergas in i resten av kodbasen. Det är en helt annan typ av verksamhet så det är mer produktutveckling mot större projekt. Då har man större administration, men undviker middlelayer och jobbar i teams istället.

K: Så det är så man jobbar alltså, featurestrukturerat.

PE: Jag tror det blir vanligare.

K: Så du ser en tendens att det går mot mer featurestrukturerat arbete?

PE: Ja, i den mån jag ser någonting jag ser någonting så går det mot det hållet. Spotify jobbar på det sättet och många andra företag också så att.. nuförtiden. Jag är ingen expert i ämnet men ja.

G: Det är lite samma fråga, men anser du att det finns värde i att ha en mer flexibel och öppen, improviserad arbetsprocess i planeringsarbetet? Vilka fördelar är det man kan se att jobba så?

PE: Det är ju situationsberoende, öhm, det är ju om det är, vad ska man säga, explorativt arbete då är det en fördel att köra mer ad hoc. Om man liksom inte vet var man är på väg och man vill undersöka saker och ting. Men så fort man börjar få ett tydligt mål så är det ju inte längre särskilt användbart på ett sätt.

G: Då kanske man vill köra vidare på ett strukturerat sätt, kanske?

PE: Jag skulle tro det. Annars blir det, liksom, med rätt team och rätt personer så skulle det säkert funka men, ja det är ju lite klurigt, hur det skulle gå till. Jag tänker att i, ah buzzword, men i innovationsarbete och liksom produktutveckling och prototyparbete när man liksom inte riktigt har ett fast mål, då är det klart att man ska jobba så. Skjuta massa med vilda skott för att se om något, liksom, träffar, och verkar gå bra. Men annars tror jag att det är, det är ju lite grann om man det kan ju finnas konsultuppdrag där det funkar, där man har – där man behöver hands and feet. Men inte riktigt vet till vad, men att det finns en massa grejer som ska lösas. Men jag hyr in en kameleontutvecklare som kan lösa massa grejer. Och då kan det bli så. Men ofta brukar det bli ganska jobbigt. Att folk skickas hit och dit hela tiden, och liksom ingen maintenance, och går inte att förvalta.

G: Och lite svårt att involvera kunden kanske?

PE: Ja, oftast sitter man ju och i knäet på sin kund, men inte dess kund. En typisk situation där detta uppstår är ju om man liksom sitter inne på en IT-avdelning och gör en del grejer åt IT-avdelningen eller så. Verktyg eller rapporter och liksom så, eller andra saker. Men det är inte så mycket positivt med det. Det blir rörigt snabbt. Det är liksom där jag kan tänka mig att det förekommer.

G: Det har alltså sin användning för vissa saker, men inte för allting.

K: Nästa fråga är lite från andra hållet och frågar om det finns problem med att låsa fast sig med teorier och metod.

PE: Ja men det är ju, idag är det ingen som gör det ju. Idag är det mycket cherry-picking, ”ja, vi ska ha delar från SCRUM, en tavla från Kanban men det ska vara fastpris på projektet så det är ändå vattenfall”. Man försöker alltså på något sätt plocka lite moment från olika metoder, vilket bara slutar med att man har ingen fast metod och då fallerar det mesta. Jag skulle vilja tvärtom där, det hade varit betydligt bättre om folk hade varit striktare, och valt en metod och ”stuck to it”. Därför att, öh, så som jag upplevt det så är det bara ett mish mash av metoder och det är väldigt få som är riktiga agila projekt.

G: Det är lite vad vi har känt också, att alla säger att de arbetar agilt men det är mycket på grund av det är ett buzzword.

PE: Ja, det är för att de har tagit en av tio aspekter och så använder man den och säger ”nu jobbar jag agilt” och det gör de inte alls. Så att jag skulle vilja säga att det är inget problem

att.. utan det är tvärtom. Det hade varit mycket bättre om man kör mycket striktare för att jag tror det hade gett mer effekt. Det blir tydligare också – ”Hur jobbar vi?”.

G: Alltså, är det stora, större företag som bara drar fördelar av detta, för att i och med storlek behövs mer striktare linjer.

PE: Ja, det finns en överordnad projektmetodik som liksom fortfarande är den som gäller oavsett hur du kör i implementationen så kan du köra hur agilt som helst men du måste fortfarande förhålla dig till den övergripande projektmetoden som är lite fyrkantig och så där. Men att man fortfarande har lite frihet inom ramarna, bara det att ramarna är otroligt fasta. Så försvinner mycket av den negativa aspekten.

K: Det finns ingen möjlighet att man kan hämma flexibiliteten eller kreativiteten med fast metod?

PE: Kan, kan det väl. Det är svårt att säga att det inte kan det. Sen beror det på om man kör en mer fast metod så per automatik .. liksom, kreativiteten, så är det tvärtom mer positivt. Man blandar liksom en massa olika metoder så är det så rörigt att hålla reda på bara det och då dör all kreativitet direkt. Kör man liksom en mer metod som är ganska strikt och alla vet om den på samma sätt, det är ju då hjärnan kan vandra för då behöver man inte fokusera på metoden utan mer på problemet och kreativiteten istället.

G: Det skapar kanske lite mer administrativt tänk om man nu har många olika metoder, om man har cherry pickat mellan olika saker; vilka ska man applicera här i detta fall.

PE: Ja, det blir ju kanske inte heller, alltså, ett riktigt flöde, ett riktigt flow i projektet därför att man har ett verktyg här, ett verktyg här, ett verktyg här, och man saknar helheten och liksom den här ”start till mål”-tänket, litegrann. Eller liksom att man väljer saker som kanske inte riktigt hänger ihop på ett bra sätt så det blir konstigt eller så, det blir inte ett naturligt sätt att jobba.

G: Lite disjointed kanske?

PE: Ja precis, det skulle man kunna kalla det. Det hänger inte ihop riktigt.

G: Sen blir det lite mer.. Vilka fördelar ser du med det sättet du jobbar på?

PE: Öh, jag ser inga fördelar med sättet jag jobbar på. Nej men, hur jobbar jag, i vilket sammanhang?

K: Det är väl lite, du arbetar ju mer baserat på din erfarenhet liksom.

PE: Ja, det är ju klart att det finns en nackdel med det – jag gör ju inte ofta saker på samma sätt två gånger i rad, kanske. Och det kan ju vara en nackdel.

G: Lite att uppfinna hjulet igen.

PE: Ja, i viss mån men jag skulle inte riktigt vilja kalla det det men, det kanske man skulle kunna kalla det. Öhm, så det är klart att det finns nackdelar.

K: Men, ser du några fördelar med att jobba på det sätt du jobbar på nu?

PE: Fördelarna är ju att jag är ju inte bunden av något. Så det är ju positivt för kreativiteten kanske, om jag inte är bunden av något så kan jag liksom anpassa det lite efter situationen och lyssna in istället. Sen agera baserat liksom på det och det kan ju vara en styrka. Sen är ju det kanske något som gör att det kanske är jobbigare någonstans – det krävs lite mer mental kapacitet och man måste vara lite mer närvarande och så här. Det hade kanske varit enklare att haft den här metoden och köra den här metoden och sen sitter den i ryggmärgen och så gör man bara det. Samtidigt så tycker jag att det blir lite mer personligt att köra på mitt sätt. Sen tror jag att en kombination av dessa två sätt hade varit det starkaste.

G: Sen hur man gör det, är kanske..

PE: Ja, det gäller ju att ha verktygen och ha gjort det många gånger så att man har det i ryggsäcken och vet att ”ok, den här situationen kräver ett verktyg – vi tar fram det här verktyget.” För ofta, ibland kan man hamna i situationer där man liksom inte får någon framdrift och det är då man behöver dem här verktygen. Då har man liksom checkpunkter och allt. Så att det är väl, egentligen skulle man haft både och.

### 7.3.2 Intervju Daniel Terborn - Stretch (IO2)

K: Kristoffer  
G: Gustav Jansäter  
DT: Daniel Terborn

K: Vi kan börja med att du får förklara vilken roll du har i organisationen och verksamheten i stort.

DT: Min roll är ju VD för Stretch Öresund AB. Sen är jag styrelsemedlem för Stretch AB som är koncernbolaget. Så att de är mina två formella roller.. Sen rent krasst i Öresund är vi inte så hierarkiska. Så att mina roller om man säger mer praktiskt alltså.. VD rollen i sig tar ju lite tid men inte så mycket utan större delen av tiden är ju att jag är kundansvarig för två kunder. Våra två största kunder i dagsläget och sedan jobbar jag i projektform ibland då. Så jag är både faciliterar workshops med kunder, designar lösningar, programmerar lite på kvällarna om man har tid. Och lite alltiallo..

K: Yes.. Hur lång tid.. eller hur lång erfarenhet har du inom den här rollen ?

DT: Åh herregud... Nej men det beror på hur mycket jag ska överdriva.. Formellt såhär.. Jag började mars 2000 så jag har jobbat i 16 år.. nej 17 år. Blir det.. ja 17 år professionellt så att säga på heltid eller mer en heltid har jag alltid jobbat. Så 17 år plus att sen jag var 13 år har jag haft programmering som ett special.. alltså min största hobby och intresse. Datorer, teknik och programmering så att när jag kom ut 2000 där och började jobba. Då var det väl.. då var jag 23. Så då började jag ju ovanligt kompetent utvecklare. Då var jag ändå då rätt så bra. Jag tyckte jag var sjukt bra då.. nu inser jag att jag var rätt kass. Så är det ju. Man har ju inget perspektiv förrän man skapar sig perspektiv.

G: Nej precis. Det är ju lite det som krävs.

DT: Så att på så sätt hade jag i alla fall en enklare start i den här branshen såklart eftersom det varit en hobby och intresse.

G: Precis.

K: Aa okej. Vår frågeställning är egentligen lite vad ni använder för verktyg i planeringsarbetet. Alltså IT-konsultföretag då generellt. Så vi tänkte att vi kan börja med att fråga om ni använder någon form av.. Använder ni några verktyg eller tekniker som specifikt ingår i PMTT, alltså Project Management Tools & Techniques om du känner till det?

DT: Nej jag känner inte till PMTT begreppet.. Det gör jag inte. Men du menar planering för vad?

G: Det är ju generellt verktyg som PERT, earn-value management, GANTT, CPM.. Lite critical path-methods och sådant. Det är väldigt mycket..

DT: Pratar vi för bolaget eller olika projekt vi bedriver?

K: Projekt ni bedriver framförallt då tänker vi.

DT: För bolaget så använder vi inga specifika verktyg mer än vår erfarenhet, Word & Excel och liknande. Sen finns det ju ledningssystem och annat som man kan använda för att styra bolag men det gör inte vi i vår verksamhet. Det har inte vi riktigt behovet av. Men sen för att utföra olika projekt då är det ju klart att då är det hela projekt.. eller de olika flödena av verktyg som kan användas ju. Där kanske man ioför sig ska intervjua en projektledare när man pratar om en del av verktygen. Där får man väl.. ehm.. Men vi gör ju en blandning av.. alltså våra leveranser om man säger styrningsmässigt är en kombination av det mer klassiska om du tänker dig utifrån PMI och då har du de klassiska verktygen. Det kan vara alltifrån Microsoft Project eller.. du säger GANTT-schema och det är ju en enkel komponent i många av de här verktygen. Det finns ju flera olika planeringsverktyg som vi kan använda och det är olika beroende på kund också.. Och projektledare har olika preferenser. En del är ju vana med Excel men annars Microsoft Project är ju vanligt och sedan finns det ju många andra. Så som konsult varierar det.. men sen gällande den andra delen är att vi jobbar agilt..

K: Mm okej ni gör det alltså.

DT: Vi vill arbeta lean och agilt så det är ju vår kärna. Men vår spets är att vi faktiskt.. i och med att våra kunder inte är där.. nästan aldrig och sen har vi en leverantörs-beställar relation också. Vi är jätteduktiga på PMI, Prince2, och dem här verktygen - det finns ju många andra grejer också. Vi vill ju leva i båda världarna då. Men vi har ju... Se det som en svart låda och många av våra leveranser kan man se som att du inte tittar in i dom kan du få din budgetestimat och din månadsrapport och annat. Vi ger det som kunden behöver och som deras styrgrupp behöver. Men inom.. innanför den lådan så lever vi agilt. Det här är svårt, det är en balansgång det är komplext. Det är det här som jag tycker är en av våra absoluta spetskompetenser som vi har är att vi kan göra detta. Så vi kan leverera ett fast pris till region Skåne med en fast spec och ändå jobba agilt och förändra kravbild och hantera den risken som är. Inom kulisserna så jobbar vi med verktyg som SCRUM och Kanban. Alla här är scrum-certifierade här på Stretch.

K: Okej, aa.

DT: Som en bas. Men SCRUM är ju inte agilt. Scrum är dock ett verktyg som kan hjälpa till att facilitera om man är agil. Om man jobbar Scrum så är man inte agil och det är många som gör misslyckandet här att man tror man är agil för Scrum. Men agilt är någonting annat. Det är ett mindset. Tänka och vara, agera i vardagen. Men Scrum och Kanban. Scrum är för mer planerad verksamhet och Kanban är där vi är mer reaktionsbaserade, tänk dig en förvaltning eller service. I båda fallen väver vi ihop dom två processerna på en Kanban-tavla. Så att som utvecklare exempelvis kan du ha en överblick över hela din lösning med hjälp av... Då slår vi samman både Kanban och Scrum, och då får vi en agil fabrik kan man säga. Där är ju verktyg som vi använder Jira, Atlassians produkter då, och där är vi en av experterna i Sverige. Så vi levererar Jira och säljer det till många kunder. Så det är en av dom, en annan är då Visual Studio. Online nuförtiden, förr i tiden tfs är ett annat verktyg som vi ofta använde.

K: En liten följdfråga på det. Är det några specifika tekniker ni har för att beräkna eller estimerade tidsåtgången och kostnader och sådant i projekt?

DT: Mm. Ska säga att inom Business Analyst jobbar vi mycket med.. och då finns det ju Babok och så vidare. Det börjar ju högt upp från value propositions alltså business casen. Där

finns det verktyg för det som våra BA kan använda. Ner till sen specifikationer med stories i Scrum och så vidare. Sedan då därifrån sen så estimerar man då, grova estimat ofta. Jag har jobbat med massor och det här är ju.. nu går vi verkligen, när vi pratar om estimat och lösningsdesign, det här är min domän. Jag har jobbat med många olika men jag landade i expert estimat och jag har tagit fram ett verktyg för det som vi använder.

K: Okej så ni använder...

DT: Expertbaserat. Det innebär att mallen strukturerar upp så man tänker på alla komponenter av en leverans. Allting från design, workshopar, facilitering i början över arkitekturperspektiv, utveckling, test, projektledning, teknisk projektledning, deployment och så vidare. En del av dom expert evaluerar man och en del är schablonbaserade. Så verktygen hjälper en med en viss schabloner och i slutändan sen när man får se slutresultatet och summorna så kan man också få ett antal nyckeltal att bedöma att man hamnat rätt. Som ett exempel. Om utvecklingstiden är mer än halva totala tiden har man antagligen tänkt fel. Då har man inte tagit höjd för allt annat. Sen kan man veta men om visst det är helt nytt och det är en kund man inte känner lika väl då får det kanske vara 40 procent. Medan är det en kravspec klar så vi ska bygga om en lösning som redan finns då kanske utvecklingstiden ligger på 55 till och med 60 procent i vissa sammanhang. Så det finns ju lite sådana här man får utgå ifrån. Det har vi landat i, och det tycker jag är det mest lämpliga så har det funkat bäst i stort. Så jobbar vi mest här. Sen finns det ju andra modeller.. du vet litet, medel, stort och schabloner på.. och du vet. Men så vi göra en övergripande för det behöver vi göra ibland om vi ska göra fast pris till kunderna. Men krasst förhoppningsvis är det sen ramar och så kan vi vara lite flytande och då göra man estimat sen för varje sprint så som varannan vecka. Så jobbar man ju sen annars då och bryter ner kraven..

K: Mm okej. Men utöver det är det någon egenutformad teori eller metodik som ni använder er utav?

DT: Verktyget i sig har jag byggt. Men det är baserat på många.. alltså lång erfarenhet och många tidigare liknande verktyg som jag tycker blir bättre. Sannolikhetslära och beräkningar i det där. Så man får ju i slutändan estimat inom.. I praktiken det här verktyget destå.. I det här verktyget som vi jobbar med så estimerar man varje aktivitet, minimum antagligen och maximum. I slutändan får man sen statistiskt beräknat ungefärligt estimat då. Det kommer antagligen bli detta men sen har du den här variationen med den här sannolikheten ungefär.

G: Aa, följer ni någon slags teori? Alltså följer ni någon till exempel.. man har ju högtflygande teorier som till exempel TAM. Alltså acceptansmodeller och sådant, har ni någon teori ni utgår ifrån den akademiska sfären?

DT: Nej. Eller så här.. Det här verktyget kanske gör det, men det är mer än vad jag vet. Krasst.

G: Ja okej.

DT: Någon som är mer från den akademiska världen kommer säkert 'aa det här är en typisk bla,bla,bla'



Kan jag tänka mig. Det är inte så att jag hittar på något eget här utan det här är ju idéer som jag har snott över åren. Jag har inte hittat på någon matematisk formel, det har jag ju lyckats sno med mig, krasst.

G: Ja okej. Men det känns bra.. Det är väl det som sker i arbetslivet i vilket fall som helst liksom.

DT: Jag tog en mall jag jobbade med i många år egentligen, och sen gjorde jag om den och gjorde den bättre.

G: Ja precis.

DT: Och så ger den mer värde. Man kan till och med beräkna pengar och så vidare.

G: Jahaja. Eftersom du nu nämnde de här olika sprintarna, används det samma verktyg under alla dem här, eftersom det är samma stadie som upprepas i sprintarna väl? Eller är det så att det är iterativt?

DT: Ja

G: Så man går in i planeringsstadiet först i sprint 1 sen så sprint 2 går man in i planeringsstadiet igen och kollar vad man gjort.

DT: mm

G: Blir det samma verktyg som används generellt?

DT: Ja. Alltså vi har ju skapat en modell, eller kombinerat i praktiken. Tänk dig Scrum och Kanban plus våra erfarenheter plus kopplingen till traditionell projektledning som kunderna behöver också. Vi lever i en värld och det innebär ju att vi.. från innan det att vi har börjat utveckla tills det att vi sen förvaltar en lösning i fem års tid så är det exakt samma miljö vi kan använda rakt igenom. För det är ju inte så alltså.. Jag vet inte ifall ni har sett eller har ni fått den här boken jag har skrivit? Små steg till affärsvärlden?

G: Nej.

DT: Det finns ett påstående där att det inte är så att projekt.. först gör man analys och sen gör vi en stor utveckling och sen blir det 1.0 och sen blir det förvaltning.

G: Nej precis.

DT: Det fungerar ju inte. Om man skulle lyckas med det skulle det bli väldigt dålig effekt av det. Jag vill ju minimera tiden i analys, istället för att du har förstudie i ett halvår så föreslår jag i några veckor, och sedan vill jag ha en kort första implementationsfas så vi kommer ut med kanske 0.5 i produktion som vi kan jobba med. Bygga relation kontinuerligt med kunden och så att även i den här perfekta världen där man designat någon gång som aldrig funkar, både för att man inte förstår kravbilden tillräckligt väl i början. Man måste se saker i den för att kunna göra lite bedömningar men också när man väl går in i förvaltning kommer man lära sig andra saker då vill man ha utveckling. Så alla komponenterna alltså analys, utveckling och

förvaltning kan man säga. Dom finns ju alla hela tiden. Då är ju förvaltning även under utvecklingsfasen. För det händer ju buggar i utvecklingen, du kommer ju hitta buggar i koden även under utvecklingen.

G: Mm precis.

DT: Så man behöver alla verktyg kontinuerligt och så skapa en miljö som kan hantera allt. Så att det här kan fluktuera vilt fram och tillbaka över tid.

K: Så ni jobbar också lite agilt i planeringen.

DT: Ja. Och det.. som Scrum det funkar ju inte så fort du ska tänka att det är saker som händer som du inte planerat så funkar ju inte Scrum. Det är där Kanban kommer in. Men du får en utmaning när du lever i båda världar samtidigt, för du vet ju inte exakt vilken kapacitet du har till Scrum och då får man hitta en balans i det. Då får man göra lite schabloner kring hur mycket tid per Kanban och hur mycket tar vi till Scrum och så vidare. I den verkliga världen blir det aldrig riktigt lika liksom akademiskt. Scrum från början som jag alltid tyckt väldigt mycket om har sagt att om du inte jobbar med alla delar i Scrum så är det inte Scrum. Så därför har jag aldrig jobbat med Scrum, krasst. Jobbar du som konsult i leverans.. måste du alltid ha tid i timmar som du arbetat och det har man inte i Scrum. Det är bara kolla på det som är kvar så det är många olika anpassningar vi gör för att kunna använda dem här verktygen och miljöerna eller modellerna.

G: Ja. Öh. Sen så vid möte med kund. Vi har ju pratat om Balsamiq till exempel. Finns det några egna alltså några andra verktyg ni använder vid det här första stadiet när man träffar kunden och visar lite spontant.

DT: Om vi ska.. om vi kommer till en kund eller om vi kommit överens om att vi ska jobba tillsammans och så ska vi göra en design, designa en lösning. Ibland har dom en kravspec, ibland har dom inte. Om dom inte har det har vi oftast ett förtroende redan med varandra för oftast vill man ju ha annars lite säkerhet.. En falsk säkerhet i form av en kravspec. För att kunna ha en chans att arbeta med det så kan jag ge ett fast pris på det kravspec dom kommer på, men jag vet när jag gör det att den kravspecen är fel. Jag kan garantera det i alla fall.

K: Precis, precis.

DT: Sen är det ju bara en fråga om hur mycket fel. I sista grejen vi löste var den till 30 procent rätt och 60 procent fel. För jag följde upp det lite, krasst. Om man säger 30 procent helt rätt, 30 procent halvrätt, 30 procent helt fel. Men vad vi gör då.. Jag gör alltid workshopar för att jobba vidare med kravspecen och det första verktyget är det som jag kallar brown paper session. Som jag har jobbat med i många år så det är.. då tapetserar jag ett rum med brunpapper på väggarna och jag har ju fått lite information. Jag har ju haft något förmöte så jag vet ungefär vad som ska göras och ibland har jag lite material. Så fokus med det här första workshopen är ju processerna. Verkligen förstå vad är behovet. Alltså innan allt det här ska det finnas ett affärs.. man måste ha business-case innan detta. Så har vi inte det klart måste man ha det också men om man pratar lösningsdesign har man business-case klart, man förstår hur nyckelprocesserna och då ritar vi pilar, post-it lappar. Men helst stora pilar med ark och så som visar processerna, vilka som är intressenter och så vidare. Post-it lappar med kommentarer och vad man kallar specialregler och automatiseringar och annat.

G: Följer ni någon specifik BPMN-metod då eller ni kör lite..

DT: Nej. Det här baseras ju på.. att man kan göra det bra baseras på att man gjort det många gånger innan. Så att första gångerna följde jag någon annan och lärde mig det för många år sen och... Det är säkert baserat på någonting men jag vet inte. Jag är mer praktiskt lärd. Så för mig handlar det bara om att när de kommer hit ska dom se massa olika färger och grejer på väggarna och så står alla upp, alla är aktiva och sen ritar vi. Så ritar vi eller sätter upp lappar och fixar och efter en halvdag eller dag beroende på storlek så har det hänt jättemycket. Så nästa möte efter det då har jag ritat allting i Balsamiq.

G: Ja okej.

DT: Då blir det mycket 'Wow' och man kan se mycket effekter och så kan man också förstå, alla har en gemensam bild över hur det här kommer påverka mig. Då har vi gjort massa chansningar, gissningar, tagit massa beslut som jag egentligen inte ska ta i längden men det är ju för att jag vill ha någonting att utgå ifrån.

G: Ja precis.

DT: För då blir diskussionen otroligt mycket snabbare. På bara en halvdag där så har man gjort nästan alla anpassningar man behöver göra. Någon dag senare kan jag skicka ut.. inför en tredje workshop ungefär en vecka mellan varje. Sen tredje gången får dom se ett nästan klart resultat med bara.. då gör man några små anpassningar till, sen har vi ofta en färdig lösning. Det jag beskriver nu täcker en lösning på några miljoner upp i storlek och är en sen så pass stor att den ska vara 10 miljoner, då är det mer jobb. Det blir fler möten, det blir några tekniska möten, utbytesmöten och annat. Men kärnprocessen är denna. Det är grymt.

G: Yes.

DT: Sen är det väldigt viktigt där, vi tar massa beslut men ingenting är bestämt för att sen varannan vecka sen så anpassar vi. Den här processen är skitbra för det är en bra bas men den ska inte gå in i detalj, den ska inte vara för designad utan det kommer sen varannan vecka rullande genom hela projektet.

K: Jobbar ni på något speciellt sätt för att skapa acceptans till exempel för dom här mock-ups du gör, när du tar massa egna beslut.

DT: Det är det som är grejen med den här gruppen jag har.. Det är väldigt viktigt den här gruppen som jag gör detta med. Alltså i väldigt många fall så kommer kunden och föreslår några chefer.. Och då säger jag att det inte är okej. Jag måste ha med mig användare. Det är en enormt stor skillnad. Som chef tror man ofta man har koll på sin verksamhet men det enda jag vet är att dom inte ofta har det. Och i många fall har dom bra cheferna grundläggande koll på men vet inte hur man gör i praktiken.

K: Nej, självklart. Man vill ha slutanvändare på plats.

DT: Så kan vi träffa rätt, så kan vi skapa rätt värde för användare i vardagen. Jag tror man kommer till en väldigt bra känsla av vad man vill ha för någonting efter.. Men nyckeln är ju att vi fortsätter vara lika förändringsbenägna genom hela resan.

G: Yes. IT-stöd/verktyg då sa du Microsoft Project och alla dom som användes innan.

DT: Ja det är inte viktigt för mig men..

G: Nej precis.

K: Vi har gått igenom lite hur ni använder dom också där..

G: Precis. Både verktyg och metoder.

G: Kan väl fråga som så att.. Finns det några problem med att jobba väldigt agilt tycker du? I det stadiet som.. lite improviserat och ta det för veckan liksom..

DT: Det här är ju lite olika nivåer av problem. Det första när man säger agilt kan vara en undanflykt från vad det är för någonting. Om man inte har kontroll eller gör som du säger, som du uttryckte lite vad sa du eh..

G: Improviserat.

DT: Ja och det är.. det tycker jag är en nidsbild av att vara agil. För det är ju inte det. Det är ju egentligen en mycket mycket mer kontrollerad process. Det här är ju första bekymret. Man vet egentligen inte vad agilt är för någonting och så använder man det som ett 'äh, har du någon kontroll? Nej jag har ingen kontroll, jag kör agilt' och det är såjåkla fel. För jag har mycket mer kontroll när man jobbar agilt än när man jobbar exempelvis vattenfall. Så att det är det första. Att förstå vad det verkligen innebär att jobba agilt. Finns det några problem med det eh.. Nej du måste vara duktig, skulle jag vilja säga. Det ställer höga krav.. alltså det finns inga problem givet att du har förmågan att.. Det ställer väldiga krav på personerna i den här dialogen för man måste ju då ha koll. Man måste vara nära verksamheten, förstå verksamhetens behov för att kunna prata deras språk. Så man blir tillgänglig till användarna, man kan inte vara en IT-nisse som sitter och snackar sin teknik för det funkar absolut inte. Samtidigt måste jag vara sjukt rapp i min hjärna när jag sitter och pratar med verksamheten så att jag är smart i detta fallet att jag löser samtidigt som jag ser deras behov ser jag också tekniken bakom. Jag vet ju att till viss del kan jag påverka åt det ena eller andra hållet. Om jag nudgar lite åt rätt håll.. för det kan innebära att om det kostar 10 kronor eller 1000 kronor. Alltså det kan slå väldigt mycket beroende på hur vägledningen är. Om jag ska vara duktig och effektiv måste jag också ta för mig lite, pusha lite åt vissa håll, bidra med mina erfarenheter och sen så att det inte landar i en komplex IT-miljö. Det ställer väldigt höga krav, en bra agil dialog.

G: På både kunden och på dig.

DT: Sen är det ju mognaden eller förståelsen för den här processen såklart överallt runt om i organisationen som inte.. man är ju inte van vid det. Det är både jag internt, min ekonomiavdelning som behöver förstå lite hur vi jobbar med buffrar och på ett annat sätt. Kunder, styrgrupper etc behöver man ofta hjälpa. Så i får ofta göra en del, kanske onödigt arbete för att det ska passa in i en modell och långsamt men de får trygghet. De lär känna mig eller vem det nu är för någon av oss så börjar de släppa på det sen. Sen kan jag få dem att.. de behöver inte få en månadsrapport den första.. lite så.

K: Men.. ett problematikområde skulle man kunna säga att det är väldigt individbaserat? Att det ställer stora krav på individen, som dig då, att du har dom erfarenheter och kunskaper som krävs eftersom man inte väljer något jätte strukturerat sätt att arbeta på.

DT: Det är super strukturerat

K: Det är strukturerat menar du. Okej.

DT: Man tror man är strukturerad när man gjort en RUP SSRS spec med kravspec och då står det 1.5.3.2 användaren skall kunna trycka på en knapp för att gå från varukorgen till kassan. Jag har gjort massa sådana under min karriär. Jag är en gammal 'RUPare' liksom. Så har man den här specen och 'shit vilken kontroll jag har' och sen kör man projektledning i excel med ekonomibokföring på varenda krona och man tänker 'shit det här är strukturerat, det här är ordning och reda'. Men det är en total illusion för man inbillar sig plötsligt då att det här exelarket som innehåller de här tusen kraven att dem är rätt. För det första är dem inte rätt, det andra är att varenda intressent oavsett om det är vi som ska leverera det eller om det är kunden, IT eller kunden som ska ta emot det här, ingen läser den här texten och bildar sig samma uppfattning om vad den betyder. Det är helt galet alltså, jag kan bli förvånad hela tiden hur olika man kan tolka det... och det är mellan två utvecklare i samma projekt eller mellan två IT-avdelningar hos kunden. Totalt olika tolkningar, man läser in så otroligt mycket i detta. Vad jag menar är att det bara är en illusion och om man tror att man har kontroll där.. det är ett sådant misstag och det är därför det också får.. vad är det.. eh.. 80-90 procent av alla projekt misslyckas tror jag dom säger. Alltså se summorna, miljarderna som försvinner i förse-ningar och annat. Statistiken är ju gräslig, åtminstone över 70 procent som räknas som riktiga misslyckanden av projektleveranser. Det är för att man skapar en illusion av kontroll. Därför vill jag säga det här.. Nej det agila tankesättet då inser man våra begränsningar i form av.. vi är inte kapabla att göra en kravspec för ett system vi inte än kan och har.. det kommer aldrig hålla om ett år, ännu längre två år men ibland spenderar man år på att göra kravspecar för ett projekt på tre år. Det är sådan waste, sådan otrolig förlust av pengar. Så att nej kontrollerat och så där är ju att ta det i steg, bryta ner i små steg, lära oss kontinuerligt under resans gång. Vid varje beslut använder vi maximal mängd kunskap. Vi tar inte beslut nu som vi kan ta om ett halvår när vi vet mycket mycket mer. Det är att vara kontrollerat. Jag vill bara säga det alltså och just sådant här fastnar man ju i såklart när man inte är van vid det men när man har sett det i action, sett effekterna så är man såld sen. Problemet är då att många ser, låt säga Scrum liknande processer där man inte har insett dom här grunderna, man jobbar inte på rätt sätt och då funkar det inte.

K: Jag tänker att folk som är nya och ska leda sådana här projekt kanske ser dom som ett verktyg som följer i början men att ju mer erfaren man blir desto mer bekväm blir man i att jobba agilt.

G: Men det är där det finns en sådan enormt stor kunskapslucka för i akademien så ser vi inte riktigt hur man jobbar ute i arbetslivet. Det är liksom såhär 'äh man ska följa den här metoden och den här modellen' men det är inte riktigt det som sker egentligen ute i arbetslivet. Så det är lite.. det är där exakt vi vill veta hur... för i känner att bland annat planeringsarbetet är ju det viktigaste känner vi i ett projekt. Det är ju där allting händer.. så jag vet inte vi vill ju ha kunskap för oss..

DT: Men jag tror såhär vi lever ju alla i... vi är ju strukturerade människor och vi har ett väldigt stort förtroende för, svenskar kanske extra mycket, processer och så vill man processdesigna allting. Grejen är att sanningen ligger mellan de här processtegen.. Eller det går inte.. För mig är det väldigt logiskt tänk för scenarios är väldigt olika och om du skapar en process för ett ändamål och gör det standardiserat säger vi. Om du sen ska applicera det på tre olika scenarion då kommer du automatiskt få en stor förlust. För att den kommer aldrig kunna träffa alla. Då blir det att i vissa fall gör man en sort som är perfekt då men i nästa fall så behövs inte det dokumentet för det finns andra förutsättning. Oavsett vart du nu är då och så följer man de processerna så tappar man effektivitet och till och med kanske leds åt fel håll. Det är där som erfarenheten kommer in. Man kan aldrig ersätta det. Man ska använda processerna det är en bra grund, jättebra för att lära sig grunderna och det är bra oavsett att ha en trygghet att hålla sig till. Ett gemensamt språk i alla sammanhang. Vi har ju alltid en tydlighet i processen vad vi gör. Nyckeln och värdet kommer ju i det som bara erfarenhet kan tillföra. Alltså intelligens, kunskap, intuition, vad fan man kallar det. Att förstå är man skall frångå standarden. Det är där magin liksom.. eller hitta lösningar.

G: Aa den analytiska förmågan att förstå kunden vad som krävs.

DT: Och då tror jag nyckelkärnan i detta är liksom att inse.. Du vet jag är en IT-nörd, jag älskar IT och har programmerat sen jag var 13 år och tycker det är det roligaste som finns men det är meningslöst... alltså det är jättevärdefullt men det är inte vad det handlar om.

G: Nej precis.

DT: Utan det handlar ju om att åstadkomma en förändring, ett värde. Då måste jag vara sjukt intresserad av kundens behov. Om dom känner att jag verkligen bryr mig om dom och att jag inte är en IT-kille som mest vill snacka om .NET så skapar dom förtroende för mig. Då börjar dem lyssna på mina erfarenheter också för att det är ändå så pass att jag kan tillföra jättemycket värde i en digitaliseringsprocess och då blir dem lyhörda till hur de kan jobba annorlunda enligt mina förslag. Sen använder jag verktyget visualisering kontinuerligt för då blir det påtagligt. Det är det enda redskap jag vet som man kan kommunicera med. Så jag knyter alltid ihop det kring visualisering.

K: Ser du något behov av fler verktyg eller metoder för att underlätta något av det här planeringsarbetet?

DT: Nej. Jag tror vi har alldeles för mycket. Det är faktiskt ett av dom roliga problemen med agila.. Det är en liten kul grej, det agila har ju slagit igenom totalt, alla ska vara agila men sen dom flesta.. man säger att de flesta agila projekt misslyckas. Det är för att man kanske försöker Scrum, men man försöker inte vara agil. För man förstår inte vad det innebär att vara agil. Sen så då så kommer ju då de här underbara processmänniskorna här. Det är det agila som gäller så vad gör man då? Ja men då börjar man processmodellera det agila. Om man kommer ifrån det här Agile Manifesto, det var ett gäng som gjorde det ju, det handlar om närhet och dialog och det handlar ju om att vara.. eh... att ha dialogen före processen egenligen. Så har det kommit massa ramverk nu ju. Det är jättekul, har ni sett den Scalable Agile Framework?

K: Nej jag tror inte det.

DT: Titta på det. För det är ju galet då. När man ser de processbilderna så dör jag ju. Den agila processen har blivit en sjukt byråkratisk och komplex process känns det ju som när man ser det. En av grundarna till Agile Manifesto, nu tappar jag namnet, men han har bland annat en Ted Talk.

K: Jaja okej

DT: Som heter 'Agile is dead'. Det är i praktiken.. han är förbannad! Ja men det är faktiskt väldigt bra snack, väldigt bra. Den ska ni faktiskt se på för vad han säger är liksom att... Det finns stora krafter som liksom försöker förstöra det konceptet då det agila handlar om. Man försöker skapa nya processer för det agila, men nyckeln med det agila tankesättet är att det finns ju ingen process på den här nivån om man säger. Självklart finns det processer men man måste dra en gräns för hur mycket man ska processa och hur mycket man bara ska samtala och liksom vara flexibel. Det kan ni titta på. Det är kul.

G: Absolut det ska vi göra.

G: Ja det var väl egentligen vi ville ha.

K: Jag tror vi har fått med allting faktiskt. Eh.. ja absolut. Tack så mycket !



### 7.3.3 Intervju Marcus Wennmo - Ernst & Young (IO3)

G: Gustav Jansäter

MW: Marcus Wennmo

G: Vi kan börja med: Vilken roll har du hos EY?

MW: Jag är seniorkonsult, inom - numera heter vi Technology, innan hette vi IT-advisory.

G: Hur länge har du den här rollen?

MW: Öh, ungefär ett år blir det nu.

G: Ok, öh, använder ni några tekniker i planeringsarbetet i projektet för att beräkna tidsåtgång och kostnad för projektet?

MW: Ja det har vi, vi har ett internt verktyg som vi använder för att beräkna marginaler och kostnader och så vidare.

G: Ah ok. Är det baserat på mycket expertomdömen eller något liknande, eller analogiskt att man jämför med liknande projekt?

MW: Alltså, vi har ju en rating, pris beroende på vilken nivå man är på EY. Det är typ den man går utifrån och nivåerna håller då från EY baserat på vilken erfarenhet och vilken kunskap du har inom ämnet.

G: Ok, vad bra. Använder ni er av några tekniker eller verktyg som då för att, som ingår i definitionen project management tools and techniques? Som då Pert, Earned Value Management, Gantt chart eller liknande?

MW: När tänker du när vi använder det, för vi använder en del men du tänker då alltså på innan det riktiga projektet börjat eller?

G: Ja precis, alltså i planeringsstadiet, innan reellt arbete har påbörjats. Efter säljet och innan till exempel utveckling börjat ske.

MW: Ah, för vi har ju en process då att vi säljer då våra tjänster sen beroende på vilket, vilken roll vi då har i projektet så har vi liksom olika planeringsmetoder och verktyg. När vi kommer in och hjälper kunder och lägger upp själva projektet så har vi ju best practice metoder som är globalt framtagna. Och då kan man hjälpa kunden rådgöra i kundens planering hur man lägger upp ett projekt baserat då på vår kunskap.

G: Så det är mycket arbete med kunden, mycket kundinvolvement så att säga?

MW: Ja, det är ju också, vi har ju vissa projekt där vi går in mer i en rådgörande roll. Och det, då är det att jobba ganska nära kunden. Och då hjälper vi kunden att driva ett projekt.

G: Aha, då liksom att hjälpa kunden köpa in ett system kanske?

MW: Det kan det vara, och det kan även vara när det inte handlar om uppköp av system och så vidare. Men i princip alla former av projekt kan vi då gå in och arbeta tillsammans med kunden men då även projekt där vi går in som ett team och då liksom jobbar bredvid kunden. Och då använder i princip helt och hållet våra egna metoder och våra egna verktyg. Jobbar vi nära kunden och i kundens projekt får vi mer slå ihop våra verktyg och metoder med kundens. Det handlar alltså om vilket projekt det är och hur nära kunden du jobbar.

G: Är det någon större fokus på, då vi har haft några andra intervjuer och där var det stor fokus på att få med slutanvändaren då internt, och då inte bara en liten styrgrupp utgjord av ledningen utan man då faktiskt vill ha lite reell data också, och inte bara management. Har ni också fokus på det?

MW: Definitivt är slutanvändare väldigt viktig och dels jobbar vi mycket i retail och så vidare för det handlar också om att kunden också måste vara involverad. För dels är det ju att man har två intressenter dels slutanvändaren men även då kunden som då ska köpa någon form av tjänst från våra kunder. Det handlar alltid såklart om att jobba väldigt nära verkligheten och hela tiden jobba förankrat med verkligheten.

G: Använder ni specifikt något IT-stöd som verktyg under planeringsarbetet, något program eller liknande?

MW: Ja, det gör vi. Vi använder dels såklart allt från klassiskt Excel till Microsofts andra verktyg till ah, vi har även använt kundens egna verktyg då då. Dels handlar det om att förstå vad det är att planera och att uppnå. Öh, så kanske då verktyget är mer sekundärt, och så länge man planerar rätt och har rätt tanke bakom det hela så kvittar det vilket verktyg man använder. Så verktyget blir sekundärt där.

G: Så det är lite mer fokus, då lite likt på Agile Manifestos sätt, där det är mer fokus på individen istället för verktyg. Kör ni agilt förresten, kan jag fråga.

MW: Vi har en del agila projekt och en del som inte är agila. Det beror på såklart, branschen går väl mer mot agila projekt. Och jobbar man väldigt, väldigt nära kunderna så är agilt alltid att föredra medans är det väldigt stora projekt, stora kanske ERP-projekt så blir det kanske någon kombination av vattenfall och agilt. För det är lite beroende på storleken av projektet och vad det är för typ av projekt.

G: Och det beslutar ni tillsammans med kunden då, antar jag? Öh, hur ni skall liksom arbeta i projektets gång?

MW: Precis, precis. Och då har vi ju gjort många liknande projekt när vi kommer till kunden redan så vi kan visa på om kanske ett agilt arbetssätt är att föredra för just den kunden.

G: Vad bra. Har ni något specifikt sätt att, som ni använder, då några egna metoder som är grundläggande i företaget där det är guidelines till exempel, "så här brukar vi göra" eller är det mycket upp till varje konsult så att säga.

MW: Nej, vi har, öh, processer och metoder som tas fram globalt då, baserat på best practices. Och vi har till och med dedikerade organ inom EY som, deras uppgift är att ta fram det och

validerar och itererar metoder så att varenda metod som vi kommer ut med till kund skall alltid vara best practice och vara verklighetsförankrad och validerad.

G: Ah, men hur mycket frihet har man med dessa best practice verktygen och metoderna?

MW: Öh, ja, vad ska man säga. Det är så klart upp till konsultens sunda förnuft att det ska alltid anpassas mot kundens situation så att man inte kör över kunden utan vi är ändå där för kundens behov. Så det handlar alltid om att ha någon form av gränsdragning, "vad är bra i det här fallet baserat på de globala best practicen?". Och många fall är ju unika men du har ju väldigt stor nytta av att ha någon form av best practice i ryggsäcken.

G: Precis. Jag kan tänka mig att det är bra för de som, det är väl kanske som så att man kanske får lite mer "sunt förnuft" efter att ha jobbat inom branschen och som konsult hos EY så har man lite mer kött på benen och kan basera hur mycket frihet man har medans det är väldigt bra verktyg att kunna använda sig av om man precis börjat på EY.

MW: Precis. Och det ger ju lite mer trygghet och om man är senior så finns det alltid mer att lära sig och att hämta, det finns alltid människor som gjort olika på andra ställen av världen. Det skulle jag tro, även om man är lite mer senior så har man fortfarande mycket information att hämta från det senaste året bara till exempel. För det händer väldigt mycket just nu överallt, framförallt inom digitalisering. Så där, även om man då har mycket kunskap inom ett ämne så kan det alltid vara bra att dubbelkolla den och söka information så att man alltid har den senaste kunskapen - de senaste liksom metoderna.

G: Ok. Anser du att det finns värde att ha en strukturerad approach, ett tillvägagångssätt i planeringsarbetet i projektarbetet eller finns det mer värde att hämta i till exempel lite mer improviserad och flexibel arbetsprocess.

MW: Jag tror att det beror lite på vilken sort av team man sitter i. Har man väldigt seniora medarbetare, lite mer expertkompetent så känns det som att man brukar ges mer frihet generellt medans har man kanske inte lika mycket erfarenhet i teamet så brukar det kanske vara bra att ha någon form av struktur. Och en grundstruktur tror jag alltid är bra, sen så hur djupt det går är då kanske upp till, ja men hur mycket timmar man jobbat förr, totala erfarenheten i teamet och branschkunskapen i teamet.

G: Vilka problem ser du med att låsa fast sig i en metod eller specifik process annars?

MW: Jag ser väl såklart att man måste kunna vara, eller ha en viss flexibilitet för att själva syftet med metoden brukar ju vara att mer man ska dels bli vägledd till någon form av best practice. Men även att man ska få någon form av struktur och att kommunicera strukturen tydligt mot kund och i teamet. Sen tror jag såklart att om du bara använder en metod rakt av, ordagrant, tror jag du kan missa lite flexibilitet vilket kan behövas i ett projekt. Då är det många projekt som kanske inte alltid det går att ha det i början. Jag tror att viss flexibilitet är nog alltid att bra att ha. Framförallt att man är flexibel mot kunden och dess behov.

G: Känner du ibland att du, ibland till och med, att man då ordagrant enligt en specifik arbetsprocess, känner du att det kan hämma innovationen till exempel?

MW: Det skulle jag definitivt säga.

G: Anser du att det finns ett större behov av fler verktyg eller metoder under planeringsarbetet?

MW: Öh, nja, nej. Det tror jag inte, alltså du menar, jämfört med hur mycket vi har idag? Alltså fler?

G: Ja, precis.

MW: Nej, det tror jag inte. Jag tror att vi har många bra. Det tycker jag.

### 7.3.4 Intervju X Företag: Y (IO4)

G: Gustav (intervjuare)

K: Kristoffer (intervjuare)

IO: Intervjuobjekt

K: Är det okej att vi spelar in denna intervju?

IO: Ja det är okej.

K: Önskar du vara anonym i undersökningen?

IO: Jag vet inte egentligen.

K: Nej det spelar ingen roll för oss egentligen.

IO: Jag vet inte heller om vårt bolag vill att vi ska vara så.. Ni kan väl hålla oss lite diskreta.

G: Absolut, det kan vi göra.

K: Vi kan väl börja med att du får förklara vilken roll du har här på företaget.

IO: Ja jag jobbar som.. jag har egentligen som man kan säga en 50/50 tjänst så jag sitter 50 % med förvaltning som förvaltningsledare. Det är egentligen när projekten gått live liksom. Så vi levererar.. vi gör intranät här på X. Det kanske ni inte vet men det gör vi på SharePoint. Vi har som en färdig produkt vi levererar. Precis när en leverans är färdig går det över i vår supportförvaltning som vi kallar 'Care' som för att ta hand om och där är vad vi kallar förvaltningsledare. Så jag ehh. Ja men jag är kontakt ut mot kund. Så man kan säga att det är som när projektledaren slutar kommer förvaltningsledare in och fortsätter vara den som tar in bollar liksom och gör avstämning en gång i veckan och plockar in vad är viktigast.. hjälper till och prioritera grejer.. vad som ska göras och så. Så det är 50 % av min tjänst ish.. Vi är ett ganska litet företag så man får göra mycket olika grejer. Och sen 50 % är jag då projektledare. För då är det liksom den andra sidan av.. så då är det den första liksom leverans.. Då är jag som klassisk projektledare.. jag ser till att saker blir gjort och mycket kontakt med kund liksom asså det är inte jag som gör grejerna så jag mest bara håller ett vakande öga och typ.. ehh. Ja.. Mycket kundkontakt och hålla dem lugna.. hela tiden konversera mellan utvecklare och kund typ

K: Jag förstår.

IO: Det är jättemycket - det och typ planera och se till att vi håller deadline och sånt.

K: Hur lång erfarenhet har du inom rollen?

IO: Jag har jobbat här 2 år nu.

K: Då tänkte jag att vi hoppar rakt in i det som gäller studien då!

G: Använder ni några tekniker eller metoder för att beräkna tidsåtgång/kostnad för själva projektet? Alltså hur ni estimerar tiden, tidsåtgång och kostnad.

IO: Eh.. Ja... det har vi väl egentligen men inte kanske.. eller nej vi har inte någon exakt metod som heter en viss grej. Men i har ju verkligen räknat på liksom vi har en standardleverans som liksom innehåller där vi räknat exakt på.. det innehåller den här punkten den här punkten och den här punkten.. Eh och då vet vi tar vi så här mycket betalt så går vi med vi.. eller så liksom då vet vi så vi räknar liksom... Då har vi lärt oss.. det är väl mycket att lära sig från tidigare projekt liksom.

G: Precis. Lite analogi.. jämförelse typ det här projektet tog ungefär såhär lång tid

K: Ni ställer dem mot varandra..

IO: Ja men lite så. Vi har som sagt en standardleverans där dom egentligen inte har så mycket att säga till om.. man får välja typ vilken färg dom vill ha. Sen får dom vår standardprodukt liksom vi kan trycka ut den ganska snabbt och där.. sen utöver det kommer dom ibland med krav och då har dom såhär.. ja men vi vill också ha ett språkstöd på vårt intranät så vi kan ha olika språk och då är det liksom grejer vi.. då estimerar vi det till just dom då. Och då är det ju utvecklarna som sitter och estimerar. Och vi kör väl.. vi ska köra enligt SCRUM så.. och där estimerar man med kort och så och det är poäng och så.

Men helt ärligt är det inte så mycket så. Ofta är det en utvecklare som får som uppgift att sätta sig ned och estimerar vad det skulle ta att.. göra en specifik uppgift. Sen har vi då vår standardleverans som redan är beräknad och färdig... och.. ja..

Där kan man ju tillägga också att det är mycket utveckling vi har gjort.. asså för att få fram den här produkten har vi utvecklat mycket för free eller så som kunder ännu inte köpt. Så nu när kunder köper vår produkt då tar vi betalt för tiden vi har lagt innan så det är ju det som är lite beräknat. Jag kan inte siffrorna men det är klart de har räknat på att okej vi måste sälja.. om vi säljer 10 intranät så har vi tagit in den tiden vi la på.. Så det är lite kostnadsberäkning tänker jag.

G: Ja. Absolut.

K: Ungefär hur.. jag vet inte om ni har några siffror på det här men hur träffsäkra brukar dom här estimationerna vara ungefär?

IO: Oj.. jag tror inte vi har några siffror på det.

K: Nej jag förstår.

IO: Men vi jobbade på en punkt.. en punkt vi verkligen jobbade på där vi själv tycker vi är väldigt dåliga överlag. Att vi försöker uppfölja estimat.. uppföljning av estimat är vi normalt dåliga på. För man estimerar och estimerar och vi utvecklar och vi utvecklar men vi är väldigt dåliga på att sen kolla hur gick det liksom..

Men något mål med estimat vi har är liksom plus minus 20 %. Så att estimat är inte en exakt det är ju precis vad man säger ett estimat inte en exakt.

G: aa precis.

IO: Och då försöker vi kommunicera ut till kund att estimat är plus minus 20 %. Sen när det börjar gå över.. asså börjar det gå över timmarna får man kommunicera med kund löpande liksom.

G: Men det känns nästan som att lite lite i den branschen man nu ska jobba i så är det lite generellt så med estimat. Det kan gå över lite det kan bli lite mindre.

IO: Ja men precis, det är svårt att veta för ofta är det helt nya grejer.

G: Ja precis.

IO: Så då är det så dom beräknar väl tekniker.. asså så.. ja.. om det är javascript så tar det så här lång tid. Eller liksom vad man behöver blanda in.

K: Använder ni några verktyg eller tekniker som specifikt ingår i PMTT, alltså Project management tools and techniques just i planeringsarbetet?

G: Och exempel på detta är då PERT-charts, Gantt-charts, Critical path method, Monte Carlo-charts.. ehm Pareto-diagram och såna saker.

IO: Ehh.. hehe vi kör väl ett excel-ark. Där vi färglägger liksom.. så det är väl lite Gantt-ish

G: aa hehe, 'Gantt-light'

K: Någonting ni bara har här internt liksom?

IO: Exakt. Och vi jobbar mycket med att ta fram... i och med att vi varit ett så litet företag som växer ändå ganska snabbt, och vi har blivit uppköpta av Y för ganska många år sen nu.

G: aa juste ja.

IO: Och istället för att ha en projektledare på hela X så är vi nu istället fem. Och vi ska alla jobba på samma vis så det liksom den här personen då som har... Det är ingen av oss ni intervjuar idag då.. Men hon har ju verkligen som jobb att hon måste sätta ner processen för hur vi ska jobba liksom. För just nu lär vi oss hur hon gör men vi måste liksom.. ja, men vi jobbar ju, fast det ska ju inte ni skriva om den här tidiga processen.. för vi har något som vi kallar 'X' som egentligen består av fem faser. Så ska vi se om jag kan alla i huvudet.. Learn, Think.. och learn är liksom den första fasen när man lär känna kunden, diskuterar krav.. Think är typ nästa som jag inte minns exakt.. och sen har vi faktiskt Learn, think engage.. Jag skulle haft denna med mig men jag kanske får skicka den på mail till er sen. Men det är i alla fall en process vi tagit fram och själva utvecklingsprocessen bygger på SCRUM.

K: Jag tänkte.. det där var en teknik, är det några fler teorier eller egenutformad metodik som ni använder er av just i planeringsfasen?

IO: Nej tyvärr inte.

G: Det kanske är lite mer flytande.. vid behov liksom.



IO: Ja men precis men vi har ju då.. de här faserna är det vi alltid lutar oss emot men man kan väl säga att den här learn-fasen som är den första fasen där vi planerar är ganska.. och blir lite efter vad kunden behöver. Vissa behöver mer kärlek, andra är redo att köra direkt när vi liksom har så.. Men sen är det också mycket förarbete innan projektledarna kommer in i bilden med säljarna. Säljarna jobbar ju mycket med offerter och upphandlingar, möta krav och så. Och det är ju redan beräknat när jag får det i handen. Och dom har redan räknat ut estimat och sådant redan där. Så ofta när vi projektledare kommer in i bilden så finns det redan prislösningar.. eller såhär det finns redan vad det ska kosta och sen ibland kommer det tillägg. Så man kan säga att säljarna gör ett ganska stort jobb med att dra ihop kostnader och så

G: Är det något speciellt sätt ni har för att involvera kunden? Lite Use-case diagrams eller hur kör ni där?

IO: Jag vet inte.. Vi är nog inte så. Vi kanske är ett dåligt fall för vi har kanske inga exakta metoder för att involvera så.

K: Eh det är så det kan vara. Det är bara det att vi försöker jämföra akademiska världen med hur det går till här ute i verkligheten.

G: Vi tycker nästan det är lite mer intressant.. för vi har ju intervjuat EY och dom har ju specifikt; gör det här det här och det här .. och vi vill ju ta reda på lite vad som faktiskt sker i arbetslivet.

IO: Ja men exakt. Men nej vi är nog ganska... Man har alltid ett uppstartsmöte där hela projektet drar igång. Då brukar det vara projektledaren härifrån tillsammans med säljaren och så brukar det vara projektledaren hos dom och hela projektgruppen som brukar bestå av någon projektledare, någon kommunikatör, någon riktig IT-tekniker och så. Där sätter man egentligen ramarna för hela projektet. Det är där dom godkänner typ.. innan dess tar man fram en projektplan som de sedan får kolla på och godkänna. Så det är egentligen där man sätter igång och efter det är det ganska olika. Vi försöker att.. alltså vår standardleverans är ganska fyrkantig och teknisk men ofta behöver kunderna mer kärlek mer.. att man pratar med dom. Då bokar vi in avstämningsmöte på Skype, det kanske inte är så formellt eller tekniskt men det är helt efter behov liksom.

K: Jag förstår.

G: Precis.

G: Änså länge har ni inte en egenutformad metodik eller teori som ni utgår efter utan det är något ni jobbar efter nu när företaget växt?

IO: Den här X med de fem faserna har vi jobbat med. Men just i den här börja-fasen finns det inte så exakt exakt, men det är väl uppstartsmötet då som är fast alltid liksom.

G: Varför finns det inte någon planeringsmetodik eller specifikt sätt att arbeta efter på ett strukturerat sätt?

IO: Jag vet faktiskt inte men jag skulle tro att det är just för att.. det har liksom funnits en person som har gjort det och då har det skett på det viset. Men sen vet jag inte... man tänker att det kanske skulle valts en metod från början liksom. Men det känns inte som att det finns liksom och det är inget jag vet om. Det kan kanske också vara bra att säga att det kan vara gömda grejer som heter något.

K: Men ni använder det helt enkelt efter behov.

IO: Ja men precis. Men alla vi projektledare är utbildade Scrum-masters. Så det är X som bygger lite på Scrum och lite på Kanban där man flyttar lappar. Vi flyttar inte fysiska lappar längre utan vi har det online.

G: Vad sa du det hette Scrum och.. ?

IO: Kanban

G: Jaja okej.

K: Just på tal om de här digitala lapparna. Använder ni några andra specifika IT-verktyg eller stöd? Du nämnde excel förut.

IO: Ja precis vi använder något som heter TFS. Det använder vi oss av för att planera tasks. Där skriver man om... vi bryter ner om en kund säger att vi vill ha det här så bryter man ner det i vad behöver vi faktiskt göra. Så blir det kanske fem stycken vad vi kallar tasks, asså uppgifter. Och sen bryter man ner och skriver hur många timmar det ska ta och då finns det ett program som heter TFS. Som man bland annat kan använda till det för att stapla upp att det här ska göras och dela upp det i sprintar. Så vi lägger vissa tasks i vissa sprintar och räknar ut hur många timmar vi har. Så vet man att okej sprint ett, vi brukar köra tre veckorssprintar, ja då har jag 120 timmar i en sprint och sen så kanske oj då var det påsk. Då måste man komma ihåg att räkna bort åtta timmar och så. Då flyttar vi runt tasks i de här sprintarna. Så det är TFS vi använder oss mycket av. Sen rent kodmässigt använder vi oss av Git, men det är kanske inte..

Sen är det ju SharePoint! Vi har en estimeringslista där vi lägger upp grejer som ska bli estimerade.

G: Men brukar ni använda alltså.. inom Sharepoint så har ni kanske demos som ni visar upp för kunden typ.

IO: Ja precis demomiljö det har vi absolut. Ja de har vi, men det är ofta i säljfasen man använder det. Man brukar köra en demo under uppstartsmötet också bara för att alla i projektgruppen har inte alltid varit med under insäljningsfasen. Så då får alla se vad dom ska få.

G: Det är ju bra sätt att visa kunder – såhär kan de vara, har ni något tankesätt angående just den här funktionen om det är så att ni har något specifikt krav på det här.

IO: Precis. Men det vi kör i demo-miljöerna är ju SharePoint-miljön som vi har tillgänglig för att köra. Men det har vi absolut.

G: Ja. Alltså nu har vi en fråga om hur använder ni dom metoder och verktyg som klarlagt?

IO: Ja det har kanske inte varit så tydligt. Jag tror också det finns fler verktyg än vad jag vet, det är bara saker jag gör men som jag inte.. Någon har kanske inte sagt till mig att det är den metoden utan jag har bara fått lära mig att så här gör vi här.

K: Per automatik helt enkelt.

IO: Exakt. Så jag försöker tänka lite vad vi har för leverabler och så

K: Du har ju redan gått igenom lite så det kanske är en redundant fråga egentligen. Vi kan ju gå vidare till problematikområdet.

K: Finns det några andra sätt ni generellt hade velat arbeta annorlunda på när det gäller IT-stöd just i planeringsstadiet?

IO: Det är liksom innan alltihopa.. Vi kör ju ja.. Det är ju verkligen det här excelarket vi använder när vi tar fram en projektplan som vi använder när vi planerar. Och det fungerar väl helt okej.. Fungerar bättre nu när det finns SharePoint online så att vi alla kan redigera samtidigt. Det är ju lite som google docs

Det har helt klart blivit bättre.. alltså innan fick man ju skicka någon excel liksom.. Men annars tycker jag det är bra vi använder också Sharepoint-online för att skapa Teamsites där vi öppnar upp för våra kunder. Vi lägger upp alla dokument på ett ställe och väljer transparent så de också kan gå in och se här. Där lägger vi projektplan och där kan dom kanske inte ska gå in och redigera vår projektplan men dom har tillgång att se den och vi kan redigera lite andra dokument. Kontaktdokument och så.. Vi lägger egentligen upp allt där så fort vi diskuterar något istället för att skicka mail fram och tillbaks. När vi planerar grejer lägger vi faktiskt upp det på den här Sharepoint-online teamsiten, där man kan bjuda in då. Just nu med online, då sharepoint ligger i molnet nu om man vill. Vi använder båda på server och moln.

Men då är det jättebra för det är enkelt att bjuda in externa användare sålänge dom har en mailadress. Så kan man bjuda in då.

G: Är det här nya.. i såg att det fanns Office Teams? Något ganska nytt tror jag.

IO: Aa Office365 groups kanske?

G: Ja något sådant kanske.

IO: Microsoft släpper ju jättemycket nytt nu och man kan väl säga att de går ifrån lite eh.. innan har det verkligen varit Sharepoint på server.. Jag vet inte hur mycket Sharepoint ni kan, jag visste inget innan jag började här.

K: Vi satt lite med det nu faktiskt i vårt projektarbete på företaget vi arbetade.

IO: Jaja okej. Man kan väl säga att innan låg allt på servern och det här är Sharepoint nu jobbar vi bara med Sharepoint. Medan i Office365, där Sharepoint online ligger och alla liksom.. det är ju ditåt vi går och där kommer det också bli fler komponenter som vävs ihop på ett annat sätt. Det kommer inte finnas behov av ett intranät på samma sätt, det kommer mer bli att man på något ställe enkelt kan hitta alla komponenter inom vad vi kallar för Office365-våff-

lan. Jag vet inte om ni har varit i Office365.. men där är det som en liten.. dom kallar det faktiskt så själva också. Där du har alla dina appar. Försöka samla alla på samma ställe. Det är ditåt vi tror intranät går.

K: Okej, intressant!

G: Anser ni att det finns mer värde i strukturerade eller flexibel/improviserad arbetsprocess i planeringsarbetet? För ni kör nu ganska mycket improviserat.

IO: Ja jag tror att vi skulle må jättebra av en strukturerad. Jag tycker det är väldigt bra att vi på något sätt i alla fall försöker bygga upp en och precis som jag sa den här personen som jobbat väldigt mycket själv som projektledare, för att vi inte har varit så stora, att hon nu får uppgiften att stolpa ner ja.. att samla allt så vi vet.. Vi har kanske varit lite spretiga nu men vi försöker ju. Vi alla vet och vi alla tar ju oss i mål men jag tror att ju fler man anställer ju fler som kommer in i det så är det mycket lättare. Jag tror att har man en metod som är tydlig är det mycket lättare att komma in arbetet snabbare.

G: Precis man kan ta lite hjälp av den. Det finns redan liksom en stomme.

K: Kan tänka mig att det är bra framförallt för nytt folk som kommer in i verksamheten också. Men nästa fråga är ju då ifall du ser några problem med att kanske låsa fast sig för mycket istället vid en teori eller metod eller arbetssätt.

IO: Ja det gör jag också. Jag tror man måste ha en metod men det jag har lärt mig är här att alla kunder, nu jobbar vi mycket mot kund då med mycket kundkontakt redan i planeringsfasen, men att alla kunder vill olika och har olika behov av... ja blir man för fyrkantig ibland så blir om liksom lite rädda och vill ha någon som håller dom i handen medan andra kunder tycker 'gud vad skönt nu har vi det har fyrkantigt det här kör vi på'. Så man ska nog inte låsa sig för mycket utan man får va.. just mot kund då det är dom vi vill få nöjda. Det är bra att kommunicera ut mot kunden också, att man har en metod. Till exempel som vi som kanske inte har så tydligt där i planeringsfasen, att dom kanske hade mått bättre eller kanske inte behövt den här handhållningen om ja..

G: Ja beror väl lite på kund isåfall..

IO: Ja jag tycker det. Det är viktigt att man är lyhörd mot just dom. Men jag tror absolut att man mår bra av att ha en och att det är lättare för företaget att just få in nya och så att alla gör samma. Annars skiljer det sig mycket vid förvaltningsstadiet av ett projekt. Det kanske ser så olika ut och kunderna är vana med olika grejer men hade de i projektet varit vana med en grej då är det också lättare i förvaltningsfasen att bygga vidare på det.

G: Då blir det lite unik insikt ifrån dig i och med att du har ju 50 procent förvaltning och 50 procent projekt liksom.

IO: Ja men precis.

G: För jag kan tänka mig att det blir ju inte ett rent förhållningssätt att företaget kan vara på många olika sätt istället för att ha ett samlat nätverk av ungefär såhär går det till. Det kan bli lite spretigt kanske på något sätt.

K: Du får gärna berätta lite om vilka fördelar du ser med ert arbetssätt.

IO: Jag tycker det fungerar bra och det finns ju punkter för vad en projektledare ska göra. Nu har jag inte rabblat upp alla här, jag kan dom inte riktigt i huvudet så, men just det är med le-arn, think, engage, improve faserna i X. Vad var frågan ?

K: Om du ser några fördelar med just erat specifika arbetssätt?

IO: Jo det fungerar, men jag tror att vi hade kunnat bli mer strukturerade och då hade det blivit bättre.

G: Ni är väldigt anpassningsbara för kunden.

IO: Det är vi absolut. Som sagt just den här standardleveransen vi har. Tyvärr är det väl så att kunderna kan önska något mer och det är då vi måste jobba mer med metoder för annars har vi standardleveransen som är så pass enkel och behöver så lite input så vi kan egentligen bara trycka ut den nästa vecka. I princip. Om vi har resurser.. och där krävs det egentligen inte så mycket.

G: Anser du att det finns ett behov av fler verktyg för att underlätta planeringsarbetet?

IO: Nej det tror jag inte. Jag tror på så få verktyg som möjligt och just vi som jobbar i.. alltså vi är ju vana vid SharePoint och Office365 så tror jag det är bra om vi håller oss kvar i Office365s produkter. Vi jobbar ju mycket där.. mest, det är ju den här TFS också som vi använder för det finns ingen motsvarighet i Office365. Utan vi använder den här TFS där vi flyttar tasks och sådant. Annars tycker jag att vi har det IT-stöd som vi behöver, och att Office 365 kan ge oss mycket.

G: Använder ni förresten Microsoft Project?

IO: Nej det gör vi inte. Det finns något nytt som heter Planner i Office365 som jag tycker ser coolt ut men jag har inte satt mig in i hur det funkar. Men det ser riktigt fint ut.

K: Det var egentligen det hela.

G: Det är inget annat du tänker på som du tror är intressant?

IO: Nej.. jag tror inte det.

### 7.3.5 Intervju Simon Liljestrand Företag: Deloitte (105)

G: Gustav (Intervjuare)

SL: Simon Liljestrand (Intervjuobjekt)

G: Tjena! Hör du mig nu?

SL: Ja, nu hör jag dig.

G: Ja, det låter lite bättre nu.

SL: Du får säga till om det hörs lite dåligt, för jag är ute och går.

G: Det ska nog gå bra! Jag ska först fråga, är det ok att vi spelar in intervjun?

SL: Ja, det är inga problem! Det går alldeles utmärkt.

G: Vill du var anonym som intervjuobjekt eller?

SL: \*Otydligt\*

G: Nu hörde jag dig lite dåligt.

SL: Det beror på vilka frågor du ska ställa.

G: Det är ganska generella frågor. Lite allmänna frågor hur typ, hur du jobbar under planeringsarbetet av ett projekt. Så det ska inte vara för personligt och inte några konstiga frågor.

SL: Ja ok, det ska inte vara några problem.

G: Vi kan börja med vilken roll har du i organisationen så att säga?

SL: Jag jobbar då som konsult, mot en kund. \*Otydligt\* Just nu har jag en roll hos en klient där jag är själv, och hjälper kunden med ett uppdrag. Bland annat är det lite olika applikationer, och hjälper till med deras projekt och löser problem som kan uppstå. \*Otydligt\*

G: Nu hörde jag dig lite dåligt.

SL: Ja, nej, men det är vad jag generellt jobbar med just nu i alla fall.

G: Hur lång erfarenhet har du i den här rollen?

SL: Öhm, just hos den här kunden har jag haft i ett halvår men har jobbat hos Deloitte sen augusti förra året.

G: Sen augusti, ok. Yes, det var lite inledande frågor, men nu kan vi röra oss in på vår studie då. Använder ni några tekniker eller metoder för att beräkna tidsåtgång/kostnad inför projekt?

SL: Öhm, det är lite olika, men i det projektet jag är delaktig i så blir det väldigt annorlunda då vi inte brukar jobba på det här sättet. Men de projekten jag har varit i innan brukar man beräkna med lite olika former av metoder. Mycket av det kommer från erfarenhet som blivit ett internt system så att säga för att beräkna, sen är det inga problem att gå tillbaka och se över dem igen.

G: Hur träffsäkra brukar de första tidsplanerna och liknande vara?

SL: De, jag har varit med om några mindre och de har varit väldigt träffsäkra hitintills. Tidsmässigt så brukar de vara ganska adekvata. Sen kan det ibland vara lite extra arbete med detta om vi har leverantörer, och då är det viktigt att ha en dialog med leverantörerna. Och där kan man köpa till exempel utveckling på lite olika sätt, man kan dels köpa timmar liksom, eller så köper man lite schablonsaktigt och uppskattar hur lång tid projektet tar att utveckla den produkten.

G: Använder ni er av något verktyg eller tekniker som ingår i de generella project management tools and techniques i planeringsarbetet?

SL: Öh, mja, kanske inte alla. Vi har ju ett project management verktyg som heter \*Otydligt\* som är utvecklat in-house.

G: Vad har ni för IT-stöd annars under planeringsarbetet, som kanske några mockup verktyg som Balsamiq, eller kanske Microsoft Project eller liknande?

SL: Nej, vi använder inte riktigt dem. Vi har dock lite malldokument som vi använder oss av. \*Otydligt\* Det projektet som jag är i finns det verktyg ute hos kunden som jag använder mig av. Vi har tre olika aspekter som vi hänsar till och är klubbade tillsammans med en styrgrupp. Det gör ju att projektledaren har en uppfattning om hur man ska driva projektet utifrån de här tre aspekterna, alltså vilken man ska prioritera först. Ifall då det är tid som är högst prioriterat, då kanske man inte ska vända om mitt i. Men i fall det är kvalitén är högst prioriterad och kanske kostnad lägst prioritering då kanske man ser till och prioritera om, eller ta in nya resurser. Allt som behövs, kanske experter eller liknande så att man inte stöter på några motgångar.

G: Vad bra. Har ni några specifika in-house, mycket dokumentation runt metoderna och verktygen ni använder?

SL: Förlåt, vad sa du?

G: Ah, alltså, de metoder och verktyg du nämnt, har ni några specifika dokument som går igenom väldigt mycket i, alltså organisationsmässigt hur de ska användas?

SL: Ja, jo, men till de här malldokumenten jag nämnde, och även lite Gantt-mallar och så - till de finns det ju, så finns det ju liksom training och då förslag på hur man ska använda dem.

G: Finns det någon liten gren i företaget som jobbar med detta, som kommer fram till "training" och sånt då?

SL: Jo men det finns det, det finns liksom, "project management"-grupp som äger då detta.



G: Intressant. Då ska vi gå in på lite annat, då problematik och där har vi en fråga som är; Finns det något sätt du önskat arbeta annorlunda, med IT-stöd i planeringsarbetet? Önskar du alltså, att det hade funnits något specifikt sätt som du känner hade varit mer positivt?

SL: Än det jag har hittills?

G: Precis.

SL: Jo, men kanske uppföljningsbiten då. Jag tycker det är ganska viktigt att få med sig. Hos den kunden jag är hos just nu så har jag upptäckt det tidigare, att de är väldigt dåliga på att följa upp. Öhm, jag vet inte, det kan bero på att de inte har något intresse av att göra det av en resurskostnad liksom. Företaget jag är hos just nu har ganska mycket resurser och tar in rätt så många konsulter också så finns det en tendens att, att de är dåliga på att följa upp i och med att det finns lite olika initiativ, lite olika konsulter eller konsultbolag. Så då står de bara som mottagare av den slutgiltiga produkten och kanske inte bryr sig så mycket om själva projektarbetet som pågått. Så där tycker jag det finns förbättringar att hitta såklart. Så att man stänger projektet och går igenom; "ja, men vad är deltat? Var det som vi trodde att det skulle kosta eller ta i tid?"

G: Så det blir kanske lite ofokus, lite spretigt så att säga eftersom man inte riktigt har ..

SL: Ja, precis. Man kanske inte lär sig så mycket av det senaste man gjort heller. Men sen är det såklart viktigt att när det är så många olika konsulter och så många projekt som drivs så är det säkert vissa projekt som gör det. Som, ja, konsultbolag har väl oftast relativt bra projektmetodik och så. Så dem gör säkert det men jag menar internt hos den här kunden jag är hos just nu så har jag i alla fall sett hittills så fungerar det ganska dåligt med uppföljning och så. Men från en verktygssynpunkt så är jag ganska ointresserad av att, alltså jag tycker de här mallarna och sånt funkar ganska bra.

G: Ok. Anser du att det finns mer värde i att ha en strukturerad eller flexibel arbetsprocess i planeringsarbetet?

SL: Förlåt, men vad var det sista du sa?

G: Anser du att det finns mer värde i att ha en strukturerad eller flexibel, eller kanske mer improviserad, arbetsprocess i planeringsarbetet?

SL: Ok. Öhm, vet inte, det är väldigt beroende på kanske omfattningen av projektet. Alltså, det är svårt att svara på, på små initiativ behöver det inte vara superstrukturerat såklart utan där får man också tänka kostnadseffektivt. Eller då ifall initiativet är vitalt snarare, att ifall det är någonting som, ett initiativ som ska hantera något väldigt viktigt. Ett system eller någon viktigt förändring eller så, så kanske man borde lägga mer energi på att planera projektet så klart. Ur riskhänsyn. Men, nej, det är väl varierande skulle jag vilja säga.

G: Ah, jag kan tänka mig det. Det är ju så att alla kunder ser väl lite olika ut och projekt är, de bedrivs lite olika.

SL: Precis.

G: Ah. Om man ser det från andra sidan, om man nu skulle haft en väldigt fast metod, vilka problem skulle du vilja uttrycka finnas där då i så fall?

SL: Att folk bara struntar i det. Alltså då om man, i alla fall hos den kund jag är hos, tror jag inte, alltså då att tvinga på en process på alla som inte är särskilt flexibel tror jag inte är så uppskattat. Utan det är klart då om man har olika typer av processer och olika storlekar på initiativen så kanske, men att tvinga alla vara lika strukturerade hade nog inte uppskattats

G: Ok, det är en ganska intressant synvinkel. Och tvärtom, vilka problem ser du med att arbeta på ett mer improviserat eller flexibelt sätt?

SL: Svårt att mäta, svårt med uppföljning också. Alltså, governance går väl in i att mäta och det blir svårt att kontrollera från top management. Eller från grupper som då vill gå in och mäta projekt och så.

G: Så det blir alltså inte riktigt connectat med den verklighet som finns för ledningen så att säga? Det blir alltså lite osammanhängande?

SL: Ja precis.

G: Aja. Och vilka fördelar ser du med arbetssättet som finns hos er, som ni arbetar med?

SL: Att man tar hänsyn till vilket projekt man arbetar i. Man ger lokalt ägandeskap till själva arbetet, så man själv är ansvarig för hur planeringen och sånt går till och hur den utförs så det tycker jag ändå är positivt. För jag tror ändå om man tvingar på en planeringsprocess så känner sig kanske inte projektledare som lite, ägare av projektet, av själva planeringsarbetet.

G: Och det kanske ger lite mer också, i och med att man samlar på sig mer nyttig erfarenhet om man får mer ansvar så att säga?

SL: Ja, så kan det nog vara.

G: Anser du att det finns ett behov av fler verktyg eller metoder som kan hjälpa till under planeringsarbetet?

SL: Personligen så gillar jag metoder. Och om man har hög omsättning hos personalen så kan det också vara vettigt att ha metoder nära till hands. Det är klart att mer erfarna anställda kanske inte går tillbaka till samma metoder hela tiden. Där jag jobbar just nu så är det ganska hög omsättning och då kan det vara klokt att ha metoder tillgängliga liksom, ifall att.

G: Ah, så man kan falla tillbaks på någonting om man nu skulle behöva lite hjälp.

SL: Ja precis, och då är det lättare för företaget att styra.

G: Yes. Då har du svarat lite på nästa fråga också, ja det är väl typ det jag ville veta faktiskt.

### 7.3.6 Intervju A Företag: B (IO6)

IO6: A

G: Gustav Jansäter

K: Kristoffer Brännmark

G: Är det ok att vi spelar in det här?

IO6: Absolut.

G: Vill du hålla dig anonym eller företaget..?

IO6: Öh, det beror på vad ni tänker skriva om oss.

K: Det spelar nog ingen större roll, det-

IO6: Behöver ni ha det offentligt så vill jag gärna kolla igenom det annars så ska det vara lugnt.

G: Just det ja, men det kommer vi behöva göra, vi kommer lägga ut det, eftersom det är en C-uppsats så måste vi lägga ut den på lub.lu.se eller något sånt där.

IO6: Men det beror på hur ni sammanställer era intervjuer. För man kan sammanställa intervjuer på ett sätt att det blir kvantitativt, att det är vad datan talar för sig själv och du ska skita i atomerna och om du gör kvalitativa intervjuer så vill de oftast veta företaget. Och har man en person offentlig ska man ha alla offentliga så, eller så blir det fuffens eller så ska man ha alla anonyma. Så att det är därför jag frågar hur ni hade tänkt använda informationen.

K: Nej men vi kör ju kvalitativ undersökning så vi kommer ju vara, men om folk vill vara anonyma – vi har en person hittills som vill vara anonym men annars så har alla andra valt att inte vara det.

IO6: För min del så handlar det mer om innehållet liksom, och ser det bra ut så har jag inga problem med att det är öppet.

G: Men du kan definitivt få och kolla igenom det om du vill, vi kommer ju köra transcript på allting också så det kan du absolut få.

IO6: Kul. Kul jobb. Have fun guys; jag gillar att prata bara så att ni vet. Det kommer bli jättejobbigt för er.

G: Jag ser framemot 5 timmars transkriptarbete.

IO6: Vi intervjuade fyra forskare inom artificiell intelligens; de gillar också att prata väldigt mycket när vi gjorde vårt arbete. Men i alla fall. Backa tillbaks bandet så kör vi; A, sitter idag då och ansvarar för teknikinriktningen framåt här på företag B samt vår kunskaputvecklingsplattform. Sen sitter jag även som ansvarig för project delivery som är vår projektleveransdel som förra året motsvarade ungefär 30 % av allting vi gjorde. Det som skiljer egentligen project delivery gentemot vanliga leveranser är att om kunden själv tar ansvar för leveransen och bara behöver stöd tekniskt, med hjälp av duktiga tekniker eller något sånt, då tillhandahåller

vi det från våra regioner direkt mot kunden men om kunden vill ha stöd i att driva hela projektet kanske till och med på ett visionärt plan; de har en idé de vet inte riktigt hur de omsätter den i mjukvara. De behöver stöd med projektledning, projektstyrning, uppföljningar och budget och sånt. Då hamnar det hos mig, det hamnar i project delivery. Så det är egentligen så vi delar upp det. Så inom project delivery idag, så förutom affärskompetens, som är lite av den kompetensen jag har, så sitter det projektledare, produktägare, den typen av roller som business analysts, test, DevOps, operations kompetens – så egentligen allting utöver vanliga utvecklare. Och sen så har vi ett samarbete då med regionerna där alla utvecklarna sitter. Så när vi designar ett projekt så plockar vi in rätt människor från oss som behöver vara med i projektet och sen så säger vi vilken typ av utvecklare vi behöver; de har vi alla de här 130 fantastiska individerna att välja på för att hitta precis rätt kompetens för ett projekt. Om det nu är ett Javascript, eller C# eller man behöver känna till Azure, AOS eller Node så kan vi alltid, liksom, passa in det. Vi har det mesta så det brukar gå att lösa. Så det är lite kort om mig och lite kort om avdelningen som jag sitter på.

K: Alright. Hur lång erfarenhet har du inom din nuvarande roll, så att säga?

IO6: Det är helt omöjligt att säga. Nej men jag tror jag jobbar på att; jag nämnde tidigare att jag programmerat sen jag var väldigt liten, sen har jag jobbat professionellt sen jag var 18. Så det är nu snart 15-16 år som jag jobbat professionellt med mjukvaruutveckling. Under den tiden har jag haft många olika roller. Primärt som utvecklare, men jag blev ganska tidigt intresserad av organisation och människor, så har ofta glidit in i ”lead-roller” i projekt i och med att jag har läst på väldigt mycket om agile och hållit på väldigt mycket om hur man arbetar i projekt och hur människor funkar. Jag gillar det sociala och jag gillar kommunikationen med människor. I början så var det mycket tekniska leadroller, så som techlead eller någon form av informella arkitektroller eller så där. Stöd till projektledare och sen har vi lite glidit in mer och mer i rena projektledarroller eller SCRUM-masterroller. Har även en SCRUM-master certifiering och ja, efter det blivit mer intresserad av organisation och hur det funkar. Och det var ett ganska naturligt steg för mig att ungefär för två år sedan så tog jag en uttalad CTO roll här. Jag hade varit ansvarig för kunskapsutvecklingen sen, ja, jättemånga år tillbaks. Men då gjorde vi den mer uttalad CTO roll och då startade jag även Helsingborgskontoret, så då lämnade jag liksom lite av den tekniska biten då för ungefär ett år sedan, tror jag att det var. Och sen i september kände jag väl att Helsingborgskontoret var lite färdigt så då gav jag det till en kollega till mig och tog över project delivery här inne och har gjort det sen september förra året. Sen har jag som sagt, rent erfarenhet av rollen är svårt att säga för i den här typen av kontext har jag suttit väldigt länge, men formellt har jag suttit på project delivery ansvarig sen september.

G: Perfekt. Ja, det var väl det lite mer inledande delen av intervjun, så nu kommer vi till vad vi kallar den initiala fasen av projekt, och det är då vad vi håller på med, liksom planeringsarbetet är vi intresserade av. Använder du några tekniker eller metoder för att beräkna tidsåtgång eller kostnad i projektet då då? Eller generellt i företaget kanske?

IO6: Om jag använder det? Alltså där man startar ett projekt är väldigt komplext, er fråga är formulerad på ett sätt där man kan säga ”Ja”. Men om jag får tänka lite här.. Alla projekt är lite unika, och vi kör ju agile – och när jag säger agile, så menar jag agile. För att det är inte samma implementation av agile som passar för alla typer av projekt. Vissa mår väldigt bra av SCRUM och vissa mår väldigt bra av någon form av KANBAN, vissa mår väldigt bra av att köra renodlad XP och det är väldigt svårt att säga att ”ja, nu ska vi köra det här liksom”. Vissa

måste man anpassa sig för eftersom det finns en kund i andra änden som har vissa krav av rapportering och då måste man göra nånting annat. Projekt kommer också in i olika faser, om en kund möter mig och säger ”jag har en idé – en grej jag skulle vilja bygga” – då är det en typ av projekt. Om en kund kommer till mig och säger ”du, jag har en produkt som jag behöver bygga en version två av; vi har en ganska definierad backlog för vår användare” så är det en helt annan typ av start för ett projekt. Så det vi försöker göra här vad gäller planering är ju att först så måste man scope:a med kunden; var befinner du dig? Och när vi har förstått var dem är så måste man ju också föreslå ett sätt att komma vidare. Och i det samtalet måste man också förstå deras behov av kontroll och deras behov av planering av tidshorisont. För en plan behöver ju inte vara bättre än vad vi behöver kunna se på det. Och frågan är, och den kommer jag alltid tillbaks till, vad behöver du planen till? Vad är det du försöker åstadkomma med det? Är du orolig för budgeten? Är du orolig för tidsramarna? Är du orolig för, vad är det du ska ha planen till? För en plan bara så, det spelar ingen roll – den är helt onödig. Och när vi väl förstår kunden och förstår varför de behöver en plan så har vi ett antal olika verktyg med liksom, high-low estimates och planeringspoäng och vi kan göra releaseplaner, vi kan planera efter milestones – alltså, det beror helt på innehållet på vad kunden behöver och hur detaljerad den behöver va. Sen är vi fortfarande agila, så planering som sådan tar väldigt sällan mer än sex veckor. Så det är inte att vi gör någon liksom, superplan och ofta tar den kanske bara en vecka. Men vi har också lärt oss att det är viktigt att planera för ett projekt och inte bara låta det hända. Om nån tror att det är agile, där man bara låter ett projekt hända så tror de fel. Det är min bestämda åsikt. Men man ska röja så mycket av hinder som man kan göra med tider i planeringen. Ofta kan man röja en hel del av saker, för man vet redan ganska mycket om projektet. Och sen upplösningen av hur lång tid i framtiden man behöver planera och så det får man definiera tillsammans, med kunden. Så det är mitt lagom flummiga svar, väldigt övergripande.

G: Jaja. Hur träffsäkra brukar ni vara med tidsplaner och kostnadsestimat?

IO6: Det beror på. En tidsplan kan gå från +-10 till +-35 %. Beroende på hur mycket arbete som läggs ner i planen. Och sen återigen, det beror på hur man optimerar projektet hur exakt man blir – vi träffar alltid targetet på det som är viktigt för kunden men allting kan inte vara viktigt för kunden. Så du har parametrar som tid; ren kalendertid, finns det release, finns det mässor, finns det något sånt som vi behöver ta hänsyn till. Featureset; vad ska faktiskt finnas i produkten i mjukvaran. Och sen kostnad; vad får det lov att kosta, vad är budgeten? Och sen kvalitén. Kvalitén är den vi aldrig förhandlar, den är fast. Vi har kvalitetsleveranser, det gäller kvalitet i koden och gränssnitt. Den är inte negotiable. Alla andra är ok, det finns förhandlingsutrymme på. Och det är viktigt för oss att förstå vilken av de här parametrarna som du vill vill att vi optimerar ditt projekt för. För optimerar vi för kalendertid då betyder det att vi firare rörlighet i kostnader och lite friare rörlighet i vilka features vi ska ta med. Optimerar vi för featureset, det betyder att projektet kan glida i tiden och så kan vi optimera för kostnader. Optimerar vi för kostnader då får vi ju kanske göra avkall på antal features eller på releasedatum för projektet måste glida i tiden. Så att det parametern som är viktig för vår kund just då, den träffar vi 100 % av gångerna. Men vi kan aldrig träffa alla tre parametrar för så bra planering har ingen, det finns liksom inte. Och som sagt tidsplaner och budget och sånt beror på hur mycket arbete som är nerlagt i det, så ligger det nästan där vid 10-35% osäkerhet. Gör vi en grov plan så är det till det högre spannet – gör vi en väldigt detaljerad plan så blir det ju lägre.

G: Men lämnas det också mycket upp till då, alltså, projektledare själva utlåter planen, så det blir lite som expertomdömen när det kommer till hur man definierar de här tidsplanerna gällande då de fyra aspekterna du nämnde?

IO6: Nej, vi har, alltså, vi har verktyg som är lite – vad ska man säga. De är generellt tillämpade och en sån är project charter. Som är en, kanske, en och en halv två sidors dokument som du fyller i en template och där går man igenom de här sakerna som drivers constraints floats – det vill säga hur optimerar vi projektet vad prioriterar vi först. Vad är syftet med projektet; vad är visionen – vilka mål finns det? Vad är success criteria – alltså allt sånt som bara måste vara tydligt. Och sen får man göra sign-off på det. Och det är egentligen det minsta möjliga planeringen du kan göra för ett projekt. Att en sån ska finnas på plats är det minsta vi gör och finns det en bra relation med kunden – de är lite riskbenägna, de tycker inte det är så viktigt med att ha en tydlig plan utan de är intresserade av att köra så kan man köra med en project charter. Sen kristalliseras allting när man kör projektet. Men oftast vill man ju ha någon hög nivå budget eller något sånt och då är nästa steg efter project charter att man börjar skissa på leveransförslag. Och i leveransförslaget där brukar vi typ titta mer på, liksom, lite mer detaljerad budget, hur ska vi faktiskt lösa det, key features – alltså den typen av saker men fortfarande utan att gå in på detalj. Och varenda user story, varenda task behöver inte vara definierad. Det definierar vi medan projektet löper på. Men vi kommer ändå skriva ett lösningsförslag, 10-20 sidor. Det här är, liksom, helheten ungefär, roughly och beroende på hur mycket tid man lägger ner i leveransförslaget så får man ju de här spannen. Öh, så det är väl egentligen övergripande sen beroende lite på hur projektet blir designat för det bestämmer man då också om man tar fram leveransförslaget så blir det lite olika uppföljningsmodeller, det blir det.

K: Ok, jag tänkte bara kolla om, använder ni specifikt några verktyg eller tekniker som är inom PMTT – project management tools and techniques i planeringsarbetet?

G: Så typ då, Gantt-chart, Critical path method och pareto-diagram eller liknande?

IO6: Det låter som vattenfall. Vi håller inte på med sånt.

G: Men då kanske ni har några in-house verktyg istället som, kanske inte kompletterar utan ersätter det liksom, som hjälp.

IO6: Nej, alltså, om man tänker på vad innebär planering i ett agilt projekt så innebär det vissa saker som att vi måste veta ungefär 10 % av det vi ska göra, just nu. Sen när du planerar i ett agilt projekt så fokuserar du ganska mycket på de 10 % av det som är viktigast. Resten, 90 % - det löser sig, liksom, det kommer sen. Du måste i alla fall veta vem som ska vara med i projektet, så du måste veta tillräckligt mycket om vilka tekniker, vilka typer av hinder och så så att du kan designa rätt projektteam. Du måste veta vilka miljöer, du måste vara överens om vad som är definition of done – är det test, är det staging, är det production – lite såna, rent tekniska saker. Du måste veta var ansvar ligger, sätta upp en enkel RACI-modell kanske – vem är responsible, accountable och så vidare, och så vidare. För att få den biten på plats, så att det finns tydlighet mellan projektteamet, kunden, affärsansvarig så att alla vet vad alla ska göra liksom. Och sen behöver du ha gjort en liten leverans, för att bevisa att hela din grej funkar. Och egentligen när du har gjort den första leveransen har du planerat ditt agila projekt. Och sen kommer du in i agile, och då behöver du ju köra dina planeringsmöte varje iteration, och göra planeringen inför det, upcoming grejen. Och sen kör du exekvering och då har du ju



planeringsmöte varje dag i form av daily standups. Och sen har du ju leverans i slutet av iterationen i en demo där du tittar på det. Du har ju ett retrospekt där du finslipar själva processen, vad kunde vi ha gjort bättre under den iterationen. Och sen startar ju nästa miniprojekt, där du igen har planering, du har liksom detta, du planerar varje dag i och med daily standups. Så att mycket av den planeringen som du skulle ha gjort med liksom Gantt-schema eller critical path eller den typen av saker, den sker ju löpande i den operativa verkligheten av projektet. Så planeringsfasen, den existerar inte på det sättet – den handlar mer om att tydliggöra vad är projektet – vad handlar projektet om egentligen? Och liksom, ju mer man tydliggör ju längre tid tar det. Men du behöver ju inte planera och resurssätta på det sättet som du hade gjort i ett klassiskt projekt. Och då blir ju också verktygen väldigt annorlunda – det handlar mycket mer om kommunikationen, mycket om människor, handlar mycket om här och nu. Det är mycket mer post-it lappar, det är mycket mer här och nu än vad det är i big scale. Sen bubblar det alltid upp i någon form av Excelark eller någonting som en projektledare håller koll på för att kunna göra en releaseplan och för att kunna träffa sina milestones, för att hålla koll på finanserna och så vidare och så vidare. Men det är ju en mycket mer uppföljning än vad det är en planering. I och med att du har så täta iterationer så ser man ganska, alltså, det är rätt lätt att extrapolera – vi gjorde så här förra veckan, och då borde det gå så här. Så det gör ju att många av de klassiska verktygen man har från klassisk projektledning – jag tror fan de har dött, jag tror inte riktigt de håller på med det. De blir inte applicerbara på den här typen av modern utveckling. Och därav används de inte heller, till och med till den grad att jag inte visste direkt vad PMTT var. Alltså, verkligen, och jag har ändå varit med – jag har till och med varit med i vattenfallsprojekt själv.

K: Nej, det är bara kul att få höra lite paralleller med den akademiska sfären – det är ju mest därför vi gör det här.

G: Ja, det är väl nästan de andra tre frågorna också..

K: Ja precis, vi gick in på de också. Vi kan gå vidare tror jag.

G: Ja, men, använder ni några specifika verktyg som IT-stöd under planeringsarbetet – så liksom, mock-up verktyg eller Microsoft Project eller liknande?

IO6: Alltså, vi har ju, vi har en frihet under ansvar-policy här. Så att vi kör på de verktyg folk tycker är bra och vi låter varje projektledare bestämma själv. Efter vad de gillar. I och med att våra projekt är relativt små, 5-10 personer så har dem flesta någon form av jävligt avancerade Excelark, eller Google Spreadsheet som de planerar sitt projekt i och följer upp sitt projekt i. Sen har vi ju Visma för finansiell rapportering där vi får ut rapporter men det är inget verktyg vi använder för planering utan det är mer för uppföljning. Och har vi ju då hela allokeringen för project delivery som egentligen är planering, alltså projekt av projektplanering och där håller vi på att titta på nya verktyg just nu. Så jag håller på och testa ett som heter 10 000 Feet Plan som är ett onlineverktyg som är ganska nytt och modernt. Jag har inte bestämt mig än men jag har testat det och testat ett par andra också. Tidigare har vi skött det i Google spreadsheet också men det börjar vi jävligt stort det Spreadsheetet.

G: Kan tänka mig det.

IO6: Så att nej, jag skulle inte säga att det finns något specifikt IT-stöd utöver Excel och Google Spreadsheet som är väldigt, väldigt viktiga verktyg för oss.



G: Ah ok. Man kan väl egentligen gå in på lite frågor lite längre ner men tar en snabb fråga nu: känner du, du kollar ju lite på några verktyg just nu, känner du att det behövs fler verktyg som kan hjälpa till under planeringsarbetet?

IO6: Nej, det finns jättemånga verktyg till planeringsarbetet. Jag är i skolan av att jobbet ställer krav på verktyget så att jag menar vi driver också våra projekt i projekten sen och det här är inte planeringsarbetet men vissa projekt kör ju JIRA, vissa kör Trello. Vissa kör ju fysiska boards med post-it lappar och sånt och det jag tror på och lärt ut till alla som jobbar här med mig är att börja definiera arbetet först med liksom en papperslapp eller whatever, och när papperslappen blir svår så går du över till Excel. Och när Excel blir för svårt då har du upptäckt behovet av någonting större. Börjar du från verktygshållet så kommer ju verktyget bestämma ditt arbetssätt. Och då är det ju inte säkert att det är ett naturligt arbetssätt för dig eller ditt team. Så jag tycker nästan verktygen ett nödvändigt ont. Det är ingenting vi behöver ha mer av, det är någonting folk behöver mindre av. Utan folk behöver komma tillbaks till att se hur fungerar vi som team, hur funkar vi som människor – hur mycket stöd behöver vi liksom, hur mycket – det kanske, om vi tre skulle driva ett projekt så kanske det räcker med att vi har några post-it lappar och en board. Och så driver du ett Excelark för att vi har en kund där borta som vill veta när projektet är färdigt. Fine, vi behöver inga fler – we're tooled. Så att jag, och det finns nu ju, jag har tittat och där finns jättemånga verktyg och det finns absolut ingen brist på verktyg. Så jag vill nog inte att vi bygger några fler – det vill jag absolut inte. Öh, utan det, jag tror snarare att folk måste lära sig att sätta arbetet i första rummet och fokusera på sitt arbete och sen när de upptäcker att nånting skulle, det hade varit gött att ha nånting som bara gjorde detta åt mig – då ska de börja leta efter verktyget. Och inte börja för nära andra hållet, ”nu ska jag skapa ett nytt projekt, vilket verktyg skulle jag kunna använda för detta?”. Skit i det. Det är oviktigt.

K: Intressant. Ja, du var inne på många punkter nu – det är jättebra.

IO6: Som sagt, jag gillar att prata.

K: Ja, det är egentligen det här, ser du några problem med att arbeta flexibelt eller improviserat sätt som när du säger att du går från post-it lappen till Excel och vidare. Ser du några problem med..

IO6: Det är skillnad på flexibelt och improviserat. Det är bara så att vi är tydliga med det. Jag förespråkar alltid att det alltid ska finnas en plan; mål, syfte, vision – alla ska veta vad de håller på med och var vi är på väg. Tydlig kommunikation i teamet. Det jag inte säger är hur det ska ske. Det skiter jag i. Så att, det är väldigt viktigt att det finns en underliggande struktur, och jag vi kallar det för minimum, base minimum – minimum viable data eller minimum viable information. Och det är det jag förväntar mig att alla projektledare ska kunna berätta för mig. När tar ditt projekt slut, hur många arbetar i ditt projekt just nu, vilka är dem, hur ser prognosen ut tre månader framåt? Den typen av information, det är den minsta jag vill veta. Sen exakt hur du håller reda på det, det spelar ingen roll. Och det är viktigt att den planen finns så att vi planerat för det som vi vet och har flexibiliteten – därav flexibiliteten att ta de stenarna eller sakerna som kommer mot oss när de dyker upp och hanterar dem i projektet. Det är inte att vi improviserar, det är inte att vi inte vet var vi ska och inte vet vad vi håller på med. Det är bara att strukturen inte är fixed, det är en väldigt flexibel struktur men den är intentional, vi har satt den med mening. Det är inte att vi hittar på grejer och missuppfattning med agile är ju

ofta att det är, ”men vi kör lite som det kommer” och det är inte det agile är, utan det är väldigt välstrukturerat och väldigt planerat sätt att arbeta på. Det är bara det att det inte fixed, det är flexibelt. Så det är bara det jag vill säga. Det finns inga problem med att jobba flexibelt, jag ser jättestora problem med att jobba improviserat. För jobbar man improviserat så vet man inte om man når sina mål, man vet inte vad som finns som slutprodukt, man vet inte vad som kommer levereras och man vet inte till vilken kostnad. Det är det ingen som vill ha ett sånt projekt. Det är skitkul om man är tre polare som bygger ett spel i en källare, det är inte så kul om du har riktiga kunder med riktiga pengar som förväntar sig riktiga leveranser. Då blir det jättetråkigt. Så där ska man nog, de ska man hålla isär.

G: Mm, men finns det ett behov av att, för nu vet jag inte riktigt hur det ser ut här på företag B men standardisering bland annat, att man uppnår samma resultat vid likadana projekt. I och med att alla, det är väldigt fritt upp till varje projektledare men i och med att det är ett väldigt stort företag har ni någon sorts sätt, att det blir samma resultat eller blir det väldigt mycket olika, väldigt spretigt typ?

IO6: När du tänker på resultat, vad tänker du där?

G: Ja, att man ska bygga, vad säger vi, en produkt men sen så kanske ett år i framtiden så är det exakt samma produkt som ska byggas. Finns det sätt att återupprepa vad som skett vid den tidpunkten innan?

IO6: Varför skulle du vilja göra det?

G: För att det är samma produkt men..

IO6: För om du skulle åka tillbaka ett år i tiden, så gjorde du säkert någonting och om du skulle göra om det idag, skulle du vilja göra det exakt likadant som du gjorde för ett år sedan?

G: Det beror på, om slutresultat ska vara densamma liksom—

IO6: Men varför skulle du vilja göra det? Du har växt som individ, de saker som du lärt dig under det året, vill du inte ta med de nya erfarenheterna i ditt nya projekt? De sakerna du lärde dig från sist, de saker som du gjorde som inte riktigt var så där bra, vill du inte ta med i det nya projektet liksom. Så varför skulle du nånsin vilja reproducera en grej som du gjort tidigare? Då betyder det nånstans att du slutat utvecklas och sagt att vi blir inte bättre än så här, då har du gett upp. Det är ju helt galet. Det är klart att du vill göra annorlunda. Du vill ju aldrig reproducera nånting, alltså, då har du ju..

G: Ah ok, men om vi säger så här, att det ska finnas en bild ut till kunderna att man gör ungefär, arbetar på ett likadant sätt så att säga.

IO6: Mm, njae, jag ser inte riktigt det. Nej, från mitt perspektiv så kan man alltid bli bättre. Vi blir bättre från vecka till vecka. Vi blir mer in-tune med vår kund, vi bygger upp kundrelationsförsäljning första delarna i ett projekt med en ny kund som jag aldrig jobbat med, det tar jättemycket tid för att du ska lära dig hur dem gillar sina grejer. Vår stora grej är skraddarsydd mjukvara. Och då är det verkligen mjukvaran skraddarsydd och projektet är skraddarsytt. Men sen ju längre du jobbat med en kund så lär man sig, hur funkar dem, vad behöver dem att få ut, vad är viktigt för dem och då blir man bättre och bättre desto längre man jobbar ihop. Så

att om vi har gjort ett projekt förra året med dem så startar du ett nytt projekt med dem nu så kommer det vara ett helt annat projekt. Även om det rör ungefär samma saker, men då har vi lärt oss lite vad de gillar, att de inte vill ha det på detta sättet utan de vill ha det så här sättet. Då kommer vi inte behöva göra det felsteget igen och den typen av grejer. Det är en konstant lära om det; vi har en projektmodell som är generisk när den börjar men blir kundspecifik ju längre in vi går för vi ändrar ju projektmodellen också utefter samarbetet som vi reviderar och har i ett retrospektiv – vad funkar och den typen av saker. Så att, alla projekt börjar nog likadant, men sen utvecklas dem och sen när du gör samma sak med samma kund så börjar du från där du var, du börjar ju inte om från den generiska modellen och säger ”nu ska vi göra ett nytt projekt, nu börjar vi om från den generiska modellen och vet var vi hamnar”. Nej, we did that once. Så att jag ser inte liksom riktigt den, tekniken rör sig framåt. Alltså, jag menar en lösning som vi gjorde för ett år sen med en viss typ av teknik de gör vi med en helt annan typ av teknik idag. Så att det är jättestor skillnad på allting, bara på sex månader i denna bransch ändrar ju allt. Så att jag ser liksom inget värde att kunna titta tillbaks på det sättet. Det finns ingen rapport eller något sånt som kunde göra mig glad. Så vi mäter mycket på kundnöjdhet; är kunden nöjd i slutändan och fick de det de ville ha? Och skapade det den effekten för dem i deras verksamhet som de ville att det skulle skapa? Och i och med att vi mäter på det sättet så gör det ingenting. Det är ju svårt att gå tillbaks i tiden och göra någon uppställning på det liksom. Så är mina tankar kring det.

G: Ah ok. Men finns det några problem med överlämningar, till exempel om någon behöver gå på ledighet eller bli sjuk till exempel? Om en projektledare blir sjuk då, finns det några problem med det, i och med att alla jobbar på olika sätt?

IO6: Inte som jag stött på hittills. Men jag kan absolut tänka mig att en oplanerad frånvaro skulle ställa till det lite. Men vi har den minsta rapporteringsmodell utåt så kan man alltid återgå till det. Alla de saker som är viktiga för projektet håller vi koll på gemensamt. Vi träffas varje måndag, alla projektledarna där alla pratar om vad som funkar just nu och vilka utmaningar har dem, vad funkar inte. De hjälps åt, det kallas för tactical meeting, de hjälps åt med varandras projekt och säger ”ok, du har det behovet, vi kanske ska ...”. Vi har varje vecka en total sync bland alla projektledare så att alla vet vad som är på gång, sen är inte alla insatta på detalj i hur ser Kalles Excelark ut liksom. Och en planerad ledighet det är inga problem för då sätter man in nån några veckor innan som går bredvid och lär upp och sen så planerad ledighet och kollar tillbaks. Skulle någon bli långtidssjukskriven, alltså du kan vara sjuk; kan du inte vara sjuk en vecka som projektledare i ditt projekt så har du redan planerat ditt projekt dåligt, då är det bara att ge upp liksom. Men visst, om de skulle bli långtidssjukskriven och så och bara försvinna och inte kunna bli nåbar eller kontaktbar så skulle vi nog få göra något litet detektivarbete. Men jag tar kostnaden för det detektivarbetet hellre än att planera för ett sånt väldigt otänkbart, konstigt scenario. Det är klart, då får man meddela kunden och säga att någonting tråkigt har hänt, vi kommer behöva två veckor för inskolning av nån ny, bla bla bla, vi får hantera det. Men de vanliga typen av ledighet, semester och så som ligger planerade, föräldraledighet som man ser i tid och planerar för det och kan hantera det genom att sätta in personer. Sen ställer man ju krav på de människor som jobbar hos oss. Du måste kunna vara flexibel, du måste ha dem här, den här viljan att lära dig av andra och att kunna jobba efter andras verktyg och andras arbetssätt. Hela tiden vara hungrig för att lära sig nya saker och inte tro att ditt sätt är det bästa sättet. Så att det blir också en gallringsprocess när vi tittar på folk som kan driva våra projekt. Så säger man så här ”Jag är så här, jag gör alltid så här. Det här är min projektmodell, så här jobbar jag och jag vägrar – det här är det bästa som finns i världen.” Du är en jättetrevlig person men vi ses.

K: Ah, det gäller att vara anpassningsbar.

IO6: Ja men så är det, ett agilt bolag kräver ju liksom agila medarbetare. Man måste gilla det. Man måste gilla det att, ett, liksom en konstant omstrukturering lite hela tiden. Som sagt, nu sitter jag och kollar på ett nytt verktyg och jag ska leka med det hela helgen och gillar jag det kommer jag på måndag att säga till alla projektledare att jag hittat ett nytt verktyg som jag gillar. Och sen är det deras verklighet.

G: Det är skönt att vara boss.

IO6: Njæ, det är inte, det är aldrig så det funkar här. Tvärtom. De kommer få testköra det och funkar det inte för dem så kastar vi det. Faktiskt.

K: Det var nog det, det var helheten tror jag.

G: Ja i princip.

K: Det gick ju smidigt, tycker jag.

IO6: Det gick jättesmidigt. Det var jättekul att få prata med er.

K: Tack detsamma. Tack så mycket för att du tog dig tiden att göra det här.

G: Ja, verkligen.

### 7.3.7 Intervju Mårten Jacobsson: Deloitte (IO7)

MJ: Mårten Jacobsson (Intervjuobjekt)

G: Gustav Jansäter (intervjuare)

K: Kristoffer Brännmark (intervjuare)

G: Godkänner du att vi spelar in den här intervjun?

MJ: Absolut.

G: Jamen perfekt. Öhm, ja, men då kan vi ju nästan lite börja med inledande frågor. Vill du anonym i undersökningen?

MJ: Nej, det behövs inte.

G: Ah, perfekt. Och vilken roll har du i organisationen / verksamheten?

MJ: Jag är Senior Manager på Malmökontoret. Jag sitter i en gruppering som heter Technology, Strategy Architecture som är samma som Simon som ni intervjuat.

G: Yes.

MJ: Som Senior Manager, vi har ju en, inom konsultfirmor så har vi ju någon form av matrisorganisation och nivåer som indikerar vilken senioritet man har. Jag har inget linjeavtal utan jag har inget teamansvar, inget team som jag direkt är ansvarig för. Däremot så är jag någon form av koordinator på vårt Malmökontor för konsultdelen.

G: Ah, precis. Perfekt. Hur lång erfarenhet har du inom denna roll?

MJ: Det var en bra fråga. Menar du som konsult eller på den nivån?

G: Vi kan väl ta på den nivån nästan.

MJ: Öhm, på den nivån så blev jag befördrad i första mars.

G: Aja, perfekt – grattis!

MJ: Tackar. Men jag har ungefär, vad är det, 9 års erfarenhet som konsult.

K: Ok

G: Kan vara bra att ta med det också.

K: Mm, men jag tänker att vi hoppar direkt in i frågorna som berör själva undersökningen och då tänker jag fråga dig ifall du använder dig av några specvifka tekniker eller metoder just för att beräkna tidsåtgång och kostnad i projekt.

MJ: Ja, som de flesta stora konsultfirmor så har vi liksom ett ramverk som vi använder beroende på vilken saker. Det är ett ramverk som innehåller standardmetoder, standardtillvägagångssätt för ett antal olika projekttyper.

K: Ok.

MJ: Och är det en systemutrullning så använder man ett ramverk, är det ett annat så använder man ett annat ramverk. Med de här ramverken så brukar det komma någon form av estimat just för att få en uppskattning av, både tid och effort. Där vi då skiljer på, tid är då kalendertid och effort är antal timmar som ska in.

G: Aha.

MJ: För det är ju två skilda saker.

K: Aa precis.

MJ: Sen så är det ju ofta så att när man är ute hos en kund så vill kunden att man använder deras metoder, deras ramverk som oftast inte har samma kvalitet som man vill att den har. Då blir det oftast så att man estimerar i ett ganska enkelt Excel. Så att man gör det ganska mycket olika från projekt till projekt. Ibland så är det ju så att man sätter en fast tid och säger att vi estimerar att det här tar så många månader, vi har så här många i teamet, och då är det ju liksom mer en kapacitetsroll man får, att man får den här kapaciteten under den här tiden. Och sen så mot slutet av projektet så ser man om hinner bli färdig eller om man behöver mer tid.

K: Jag förstår. Jag tänkte bara ställa en liten uppföljningsfråga på den här, hur träffsäkra brukar era estimationer brukar vara – alltså tids och kostnadsplanerna specifikt.

MJ: Jag skulle säga det varierar väldigt mycket från projekt till projekt. Ju mer avancerad estimator – problemet med estimator är att försöker vi göra det 100 % korrekt så blir det antagligen fel. Oftast är det bra om man kombinerar någon form av beräkningsmodell, och en persons gut-feeling och erfarenhet. Självklart så finns det ju olika metoder, att man ska vara tre personer att estimera, så tar man ett snitt och så men det är väldigt sällan det görs.

G: Ah ok. Vad bra. Och sen så har vi en annan kategori här som vi benämnt till ”Verktyg och metoder”. Använder ni er av några verktyg eller tekniker i planeringsarbetet som är projektledningsverktyg då då?

MJ: Alltså, tittar man på verkligheten så skulle jag vilja säga att det mest använda verktyget är Excel.

G: Ah, ok.

MJ: Av den enkla anledningen att alla kan använda det. Man vet att kunden har, dem vill ge input. Sen tycker jag ju att Microsoft Project är ett ganska bra verktyg. Speciellt om du är lite mer avancerad användare och faktiskt vet hur du ska använda det för estimering. Då får du både tid och effort, samtidigt. Men det är mer komplext, du behöver en del utbildning i Microsoft Project för att använda det. På många ställen, inklusive på Deloitte, så har vi ju, vad ska vi säga, mer rationerade Excelmodeller som vi använder för att estimera. Och det är ju då någonting under en längre tid som man då byggt.

G: Mm ok. Men ni kör inte några, till exempel, Gantt-chart eller PERTs eller CPM - alltså Critical Path Method eller så där?

MJ: Alltså, Gantt-charts får du ju automatiskt om du kör det i Project till exempel. En Gantt-chart har ju inte riktigt med estimering att göra.

K: Ah, nu tänkte vi mer i planeringsarbetet då, lite verktyg allmänt.

MJ: Oh ja, men det gör vi. Gantt-charts är ju egentligen ett verktyg utan det är ju en visualiseringsmetod. Och där så används den allt från Microsoft Project till Excel eller PowerPoint för att göra Gantt-chart.

G: Ah ok. Men ingen critical path method, eller dem som etableras bland project management body of knowledge eller så där?

MJ: Om vi säger att, i mitt område så är det väl inte så ofta du behöver titta på critical path. Tittar du på ERP-implementationer, stora saker, absolut. Sen av min erfarenhet så är det väldigt, väldigt få kunder som har förståelse av ett sånt flöde. Om man försöker diskutera det med kund så kan det vara så att de inte riktigt händer med.

K: Ok.

MJ: Och det är generellt att om man tittar på dem mer avancerade av hur man egentligen bör beräkna på projekt och sånt så är det väldigt ofta att kunderna inte har den kunskapsgraden. När du tittar på en Earned Value Metodologi till exempel. Väldigt, väldigt sällan någon förstår det.

G: Ah, men vad bra. Öhm, har du någon egenutformad metodik eller tekniker som ni brukar köra – som kanske är anpassat från standard så att säga?

MJ: Du menar Deloitte eller personligen?

G: Tja, vi kan väl nästan köra båda två egentligen.

MJ: Alltså, på Deloitte så har vi, vi har vårt egna ramverk som är relativt likt det man ser hos de andra stora. I och med att det, folk byter ju mellan många av de här firmorna och ger input på lite olika ställen. Så det är ganska få av de stora firmorna som har något som är helt anorlunda från de andra. Om jag ska vara helt ärlig. Vilket också gör att om man byter firma så kommer man ganska snabbt in i deras ramverk.

G: Men det är ju perfekt.

MJ: Men generellt så bygger väl alla på, om man tittar på klassisk waterfall så bygger det på att ta ett ramverk, du har gjort ett antal projekt av den här typen tidigare. Så du har en deep throat projektplan och eventuellt har du en del parametrar som till exempel, ja hur många användare, hur många länder och hur mycket tid du ska lägga.

G: Ok. Men, så att man kan väl nästan säga ni jobbar ganska nära kunden, då.



MJ: Ja, vi jobbar väldigt nära kunden.

G: Precis. Så mycket av dem verktygen – det är till för att skapa, kanske förståelse och visa för kunden då då? I och med det du sa att det, om de inte har så stor förståelse för till exempel CPM så känns det inte så nödvändigt att använda dem utan det är kanske att gå ner på lite mer basic nivå, kanske Excel, för att visa hur ni tänkt er.

MJ: Jag skulle vilja säga att det är två saker att se på det. Det ena är ju att kommunicera till kund, så att de förstår och att liksom, aligna med dem och se till att dem förstår hur det är tänkt. Det andra är ju vi ser till att vi gör en korrekt estimering och planering så att det inte blir fel i förväntningarna från kund. Gör du felestimering och planering och kommer tillbaks lite senare och säger ”ojdå, det blev 30 % dyrare och kommer ta tre månader längre” så är det ju inte bra för kundrelationen.

G: Nej, precis. Intressant. Ja, finns det några sätt som du personligen hade velat arbeta annorlunda med just verktyg och tekniker i planeringsstadiet?

MJ: Alltså jag personligen, jag tycker det är ganska bra. Nu har jag ju gjort det här ett tag. Största problematiken som man ser det är oftast om man inte lägger tillräckligt mycket tid att prata med kunden innan man går in och estimerar. För då blir det oftast att man inte har samma bild av vad man ska estimerar på. Vilket kommer innebära att, även om du matematiskt har korrekt så är det på fel antaganden.

G: Ah ok. Om vi fortsätter där då, anser du att det finns mer värde att ha en mer strukturerad eller en flexibel arbetsprocess i planeringsarbetet?

MJ: Öhm, ja och ja. Haha.

G: Haha

MJ: Men ja, man behöver ju en strukturerad modell för att se till att man, så att alla jobbar på samma sätt med planering och estimering. Och för att man ska kunna ta, i något fall där det inte har gått exakt rätt att man liksom kan ta den feedbacken och förbättra metodologin. Sen är det ju klart att alla metoder måste ha en flexibilitet inbyggd därför att det kommer varianter av projekt hela tiden som inte passar in exakt i metoden. Och sen så vet jag inte om du tänker på agile och sånt också i den här rapporten. För där har man ett helt annorlunda att estimerar.

G: Mm. Ja, vi vill, ja vi lägger inte någon större vikt egentligen vid om det är agilt eller vattenfall utan vi vill kolla på liksom vilka verktyg som IT-konsulter i rollen som projektledare använder kan man säga och deras tankar.

MJ: Jag personligen har inte jobbat fullt ut med agilt men där finns ju en helt andra verktyg – en helt annan verktygslåda. Finns liksom, fulla system till för såna här, vad heter det, företagspoker med faktiskt fysiska pokerkort.

G: Aha, låter kul!

K: Ja, då ska vi se, tänkte att vi skulle, bara kolla – ser du några problem med kanske att låsa fast sig för mycket vid en specifik metod eller så i arbetet med planeringen?

MJ: Ja, det finns ju evangelister på båda sidorna. Så om vi börjar att tänka på waterfall mot agilt så finns det de som säger att man ska köra på agilt – om du ska göra en stor systemutrustning till exempel så kan du inte arbeta agilt från början. Så du måste fullständiga din kravställning ordentligt, ska du däremot kanske implementera en ny hemsida på ett litet företag så bör du kanske fundera på att jobba agilt från starten. Då kanske du inte har resurserna att göra en ordentlig kravspecifikation och om omvärlden ändras så snabbt – så att du om lägger tre månader på att göra en kravspec så ligger du tre månader back.

G: Mm ok. Aa, spännande.

K: Aa, det är intressant. Sen tänker vi bara fråga – ser du några behov kanske fler verktyg, tekniker eller metoder för att underlätta just planeringsarbetet?

MJ: Snarare färre.

G: Ah, men det är intressant att veta.

MJ: Det finns en uppsjö av verktyg där ute och jag skulle vilja säga att många av dem har sina styrkor och fördelar men det gäller att det är svårt att ha – när du går från kund till kund så finns det många olika verktyg man behöver sätta sig in i, olika metoder. Så det finns ju även fördelar med att det finns en tre-fyra standard projektledningsmetoder. Då PMTT, PMI 32(?) och så har du då ett antal olika versioner av agile, Scrum, Kanban och allting. Och där tycker väl jag kanske att, det känns som att på den agila sidan så finns det ångest

K: Jag förstår.

G: Ja det är ju någonting vi har sett – att det finns ju en otrolig mängd av olika verktyg och metoder och sätt att hjälpa en projektledare. Vi har hört lite olika svar där om det finns ett behov – för vissa har kanske inte sett att det finns de här verktygen medans andra känner att det, som du tycker, att det är lite för många som finns. Så att det är svårt att sätta sig in i alla och ha koll på alla.

MJ: Och det kommer nya hela tiden.

G: Och det är där vi finner lite vårt kunskapsbidrag att det kanske inte behövs fler utan man behöver bara anpassa dem som finns.

MJ: Ja, och sen ska ja ju också säga att av erfarenhet väldigt många kunder säger, ”ja, vi behöver någon typ av projektledning” och sen säger att de går efter PRINCE2 och så säger de ”ja, vi vill få standard på detta. Men vi tar PRINCE2 så gör vi om det.” Så plötsligt så har man något som man kallar för PRINCE2 som inte är PRINCE2. Och det har skapat problem med att ta in nya projektledare därför att det är likt det de kan men finns skillnader. Det skulle jag säga att det är någonting som man bör undvika.

G: Det är superbra faktiskt, insikten ja. Öhm, ja, det var väl nästan i det hela – vad vi ville veta. Eller ja, vilka fördelar ser du med det valda arbetssättet som ni har på Deloitte?

MJ: Det gör att vi har en ganska gemensam metod att estimerar och planera. Vi brukar vara ganska bra på det. Samtidigt har vi en bra flexibilitet vilket är ett måste för oss eftersom vi jobbar på så otroligt varierande projekttyper med väldigt varierande krav från kunderna.

G: Ah. Så att du känner att det finns, om det skulle ske en överlämning – att kanske någon projektledare blir snabbt sjuk kanske två veckor eller mer, så finns det fortfarande en bra grund att stå på.

MJ: Oh ja.

G: Ja, det är ju grymt.

MJ: Helt klart. Sen har ju vi i princip alltid så att du har en projektledare som då äger en projektplan och budget och såna saker, de har oftast det vi säger en engagement manager över sig. Som då också är insatt i sakerna, kanske inte jobbar aktivt i projektet men vet tillräckligt mycket för att hjälpa om man måste byta projektledare. Samtidigt är det åt andra hållet så har ju projektledare folk under sig som också är insatta i projektplan och budget och såna saker. Som också då kan hjälpa en ny projektledare.

G: Aja, super. Ah, faktiskt, där är vi nästan klara egentligen med det vi skulle ha. Det är superbra.

K: Mm, tack så mycket.

G: Tack så hemskt mycket.

## 8 Referenser

- Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S., Abu-Salem, H. (2009). A taxonomy of an IT project failure: root causes. *International Management Review*, 5(1), 93.
- Al Neimat, Taimour. (2005) Why IT projects fail. *The project perfect white paper collection* 8.
- Alexander, Moira. CIO. (2016) How to choose the right project management tools. <http://www.cio.com/article/3134464/project-management/how-to-choose-the-right-project-management-tools.html> [Hämtad: 2017-05-11]
- Atlassian. (2017) JIRA Software. <https://www.atlassian.com/software/jira> [Hämtad: 2017-05-11]
- Aubry, M., Hobbs, B. och Thuillier, D. (2007) A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management* 25 pp.328–336
- Berlin, S., Raz, T., Glezer, C. och Zviran, M. (2009). Comparison of estimation methods of cost and duration in IT projects. *Information and software technology*, 51(4), pp.738-748
- Boehm, B. W. (1981). Software engineering economics. *IEEE Transactions on Software Engineering* Vol. 197. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-hall.
- Burke, R. (2003) Project Management: Planning and Control Techniques. 4 uppl. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Clarizen. (2017) <https://www.clarizen.com/product/> [Hämtad: 2017-05-11]
- Clarke, A. (1999) A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management* Vol. 17, No. 3, pp. 139-145. Elsevier Science Ltd and IPMA. All rights reserved
- Cohn, M. (2005) Agile Estimating and Planning. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Daniels, C.B. och LaMarsh II, W.J. (2007) Complexity as a Cause of Failure in Information Technology Project Management. *IEEE International Conference on System of Systems Engineering*, San Antonio, TX, pp. 1-7.
- Darling, E. J. och Whitty, S. J. (2016) The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 9 No. 2, pp. 282-308. Emerald Group Publishing Limited
- Dawson, R. J. och Dawson, C. W. (1998) Practical proposals for managing uncertainty and risk in project planning. *International Journal of Project Management* Vol. 16, No. 5, pp. 299-310, Elsevier Science Ltd and IPMA

- Dvir, D., Raz, T. och Shenhar, A. J. (2003) An empirical analysis of the relationship between project planning and project success (s. 89–95) *International Journal of Project Management* 21.
- Frese, R. och Sauter, V. (2003). Project success and failure: what is success, what is failure, and how can you improve your odds for success. Missouri:University of Missouri.
- Hoffer, J.A., George, J.F. och Valacich, J. S. (2014) *Modern Systems Analysis and Design*. 7e uppl. Essex: Pearson Education
- Jacobsen, D I (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Lund: Studentlitteratur.
- Jessen, S. A. (2011). The impact on project success of using technology in modern project planning and control. In *Technology Management Conference (ITMC), IEEE International* (pp. 801-805). IEEE.
- Jurison, J. (1999) *Software Project Management: The Manager's View. Communications of the Association for Information Systems: Vol. 2 , Article 17* Tillgänglig på: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol2/iss1/17> [Hämtad: 2017-05-13]
- Kaminsky, J.B. (2012) Impact of nontechnical leadership practices on IT project success. *Journal of Leadership Studies, Volume 6, Number 1*.
- Kerzner, H. (2009) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10 uppl. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Martinelli, R. och Milosevic, D. (2016) *Project management toolbox*. 2 uppl. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, N., Furumo, K. och Pearson, J. (2004) Project Management in IS: Fit Matters. AMCIS 2004 Proceedings. 111. Tillgänglig på: <http://aisel.aisnet.org/amcis2004/111> [Hämtad: 2017-05-11]
- Patanakul, P., Iewwongcharoen, B. och Milosevic, D. (2010) An empirical study on the use of project management tools and techniques across project life-cycle and their impact on project success. *Journal of General Management*. Vol. 35 No. 3. 41-65
- Patel, R. och Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Project Management Institute, (2013) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Ragunath, P. K., Velmourougan, S., Davachelvan, P., Kayalvizhi, S., och Ravimohan, R. (2010). Evolving a new model (SDLC Model-2010) for software development life cycle (SDLC). *International Journal of Computer Science and Network Security*, 10(1), 112-119.

- Schwalbe, K. (2013). *Information Technology Project Management*. Boston: Cengage Learning.
- Sobek II, D. K. och Liker, J. K. (1998). Another look at how Toyota integrates product development. *Harvard business review*, 76(4), 36-47.
- Standish Group. (2009). The Chaos Report. Tillgänglig på: <http://www.standishgroup.com>
- Targetprocess. (2017) <https://www.targetprocess.com/product/> [Hämtad: 2017-05-11]
- Taylor, H och Woelfer Jill, P. (2012) Project Manage Competencies and Performance Outcomes in IT Projects. *ECIS 2012 Proceedings 109*. Tillgänglig på: <http://aisel.aisnet.org/ecis2012/109> [Hämtad: 2017-05-11]
- Thamhain, H. J. (1999). Emerging project management techniques: a managerial assessment. *Management of Engineering and Technology. Technology and Innovation Management. Portland International Conference*. pp. 363-368. IEEE.
- Thompson, P. (1991). The client role in project management. *International Journal of Project Management*, 9(2), 90-92.
- Yeo, K.T. (2002) Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management* 20 (2002) 241–246.