



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Den agila utvecklingen

En jämförelse mellan teori och praktik

Agile Development

A Comparison between Theory and Practice

JENNIE HÄGGLUND
JOHANNA FRE
MARIA KARLSSON

Examensarbete/Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2010:078
ISSN: 1651-4769

ABSTRACT

The agile development is a big subject these days and more and more companies are adapting the agile way of working in projects, using the agile methods and adjusting the work environment to enhance cooperation between the employees. The agile mode of operation has its focus on the people in the organization and its projects. The projects are iterative and flexible through constant communication and collaboration.

Our research focused on how organizations today are using the agile methods and if they are as widely used as many researchers state. We also examined if the methods are used in practice as they are described in theory or if any modifications of them occurs. With this in mind, we performed eleven interviews, nine in person and two via e-mail. Our focus group was practitioners in the area of system development.

By the end of our study we have seen that the majority of our respondents use agile methods in their organizations. The result also told us that the greater part them had done some modification to the methods or developed their own.

ABSTRAKT

Den agila utvecklingen har på senare år fått allt mer uppmärksamhet då många företag börjat införa det agila arbetssättet och de agila metoderna i deras organisationer. Det agila arbetssättet utgår från att fokus ligger på människorna i verksamheten och projekten, samtidigt som de inblandade jobbar iterativt och flexibelt genom ständig kommunikation och ett nära samarbete.

Vårt syfte med undersökningen var att undersöka hur de agila metoderna används i organisationer och om detta arbetssätt är lika utbrett som det påvisas i litteraturen. Vi ville också ta reda på om de agila metoderna används i praktiken såsom de är beskrivna i teorin eller om dagens organisationer modifierat dessa för att passa den egna verksamheten bättre.

Detta var även vår utgångspunkt när vi påbörjade vår studie där vi utfört elva intervjuer, varav nio utfördes muntligt och två via e-post. Dessa intervjuer har gjorts med personer som arbetar inom systemutveckling.

I vår studie om agil utveckling har vi lyckats påvisa att majoriteten av våra respondenter använder sig av någon form av agilt arbetssätt inom deras organisationer. Denna majoritet hade även modifierat metoderna så att dessa bättre skulle passade deras egna verksamhet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Syfte och frågeställning	1
1.3. Disposition	2
2. Metod	3
2.1. Undersökningsansats	3
2.2. Datainsamlingsmetod	3
2.2.1. Litteraturundersökning	3
2.2.2. Kvalitativa intervjuer	3
2.2.3. Urval	4
2.2.4. Beskrivning av respondenter	4
2.3. Genomförande	5
2.3.1. Validitet och reliabilitet	5
2.4. Analys	6
3. Traditionell systemutveckling	7
4. Agil utveckling	8
4.1. Den agila utvecklingens historia	8
4.2. Karaktäristiskt för agil utveckling	8
4.2.1. Arbetsmiljö	9
4.2.2. Den mänskliga faktorn	10
4.3. Det agila manifestet	10
4.3.1. De fyra värderingarna	10
4.3.2. De 12 principerna	11
5. Systemutvecklingsmetoder	13
5.1. Scrum	13
5.2. Extreme programming	13
5.3. Unified Process	14
6. Diskussion	16
6.1. Teman	16
6.1.1. Personer och roller	16
6.1.2. Det dagliga arbetet	17
6.1.3. Arbetsmiljö	18
6.1.4. Samarbete	19
6.1.5. Viktigast för att sätta ihop ett team	20
6.1.6. Metoder och modifieringar	21
6.1.7. Fördelar och nackdelar	23
6.1.8. Dokumentation	24
6.1.9. Vad är agilt för dig	25
6.2. Sammanfattande diskussion	26
7. Slutsats	27
8. Referenser	28
9. Bilagor	30

Tack

Vi vill tacka våra respondenter för deras medverkan i vår studie som bidragit med mycket god information. Framförallt vill vi tacka vår handledare Kjell Engberg för god handledning samt för att ha hållit oss vid gott mod.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Den agila utvecklingen fokuserar på människorna i verksamheten och projekten och tyngdpunkten ligger i kommunikation, koordination och samarbete mellan både de anställda internt och de externa kunderna (Cockburn, 2002). Vi kommer genom vår litteraturstudie presentera ett antal agila metoder och kriterierna för dem. Därmed vill vi undersöka om organisationer följer kriterierna eller om de har modifierat dessa. De agila metoderna kan skilja sig åt men något de har gemensamt är att de är iterativa, inkrementella, har en självorganiserande projektgrupp samt att de kan anpassa sig till förändringar (Lindvall et al, 2002).

Agile Sweden beskriver att en förutsättning för dagens företag är att de måste följa marknadens, kundernas och omvärldens ständiga förändring för att deras produkter ska leva vidare. Detta har alltid varit aktuellt inom företag, skillnaden idag är att även programvaran nu måste förändras snabbt och samtidigt säkert. För att hantera förändringar effektivt finns det en grundläggande förutsättning att utgå ifrån och detta är ständig kommunikation mellan kunden, projektledare, utvecklare men även utvecklarna sinsemellan (AgileSweden, 2002). Det är just denna snabbt förändrande marknad som den agila systemutvecklingen sägs ska kunna hantera. Cockburn (2002) beskriver vidare den agila utvecklingen just som dynamisk, förändringsomfamnande och tillväxtorienterad, vilket vi anser vara en nyckelfaktor för att organisationer idag skall kunna vara konkurrenskraftiga på en marknad som snabbt förändras.

Agil utveckling är ett begrepp som myntades 2001 men det är inte förrän nu som agila metoder är mer aktuellt än någonsin (Cockburn, 2002 & Danielsson, 2010). Genom en mindre förstudie på olika webbplatser och tidskrifter kopplade till systemutveckling har vi fått den uppfattningen att det agila arbetssättet är något som idag används av fler och fler organisationer, stora som små. Med detta i åtanke anser vi att det är intressant att just undersöka om den agila utvecklingen är så utbredd bland dagens organisationer som det påvisats i vår förstudie.

Genom denna undersökning riktar vi oss främst mot organisationer som kan ha ett intresse av att se hur andra använder de agila metoderna i deras verksamhet och genom detta kan få ett bra utbyte av varandras erfarenheter. Vi tror att vi efter avslutad undersökning kommer få en djupare förståelse för hur agil utveckling och dess metoder används i praktiken samt om den agila utvecklingen verkligen är så utbredd som det påvisas i litteraturen och på aktuella webbplatser och tidskrifter.

1.2. Syfte och frågeställning

Vi kommer i vår studie att undersöka skillnaderna mellan det agila arbetssättet så som det beskrivs i teorin mot hur människor arbetar med detta i praktiken. Denna undersökning kommer delvis handla om de agila metoderna men även beröra helheten inom den agila utvecklingen, från hur arbetsplatsen är utformad till hur den mänskliga faktorn påverkar arbetet i projekten. Vidare vill vi undersöka om de agila metoderna används i praktiken såsom de är beskrivna i teorin eller om dagens organisationer modifierat dessa för att passa den egna verksamheten. Vi kommer även undersöka om det finns någon kombination av de metoder som används eller om de utövas helt avskiljda från varandra.

Vår frågeställning lyder enligt följande:

Följer organisationerna det agila arbetssättet och de agila metoderna utifrån de kriterier och anvisningar som finns beskrivna i litteraturen eller har de modifierats för att passa den enskilda organisationen?

1.3. Disposition

Kapitel 2 (Metod), innehåller en beskrivning för hur vi utfört insamlingen av vårt empiriska material, val av metod för studien, urval av intervjupersoner samt genomförande av intervjuer. Kapitel 3 (Traditionell systemutveckling), ger en beskrivning av den traditionella systemutvecklingen samt motståndet mot den. Kapitel 4 (Agil utveckling), redovisar den agila utvecklingen, dess historia och arbetssätt. Kapitel 5 (Systemutvecklingsmetoder), ger en beskrivning av tre systemutvecklingsmetoder, scrum, extreme programming och Unified Process. Kapitel 6 (Diskussion), utgörs av diskussionsavsnittet. I kapitel 7 (Slutsats), presenteras våra slutsatser av studien. Kapitel 8 (Referenser), består av rapportens referenser. Kapitel 9 (Bilagor), innehåller transkriberingar av de intervjuer som utförts.

2. Metod

2.1. Undersökningsansats

Det finns, enligt Patel och Davidsson (2003), olika sätt att samla in information. Vi har i vår studie inte haft avsikten att utföra mätningar, vilket utförs i kvantitativa undersökningar, om olika systemutvecklingsmetoder därför har vi valt en kvalitativ ansats. Detta ger oss möjlighet till djupare förståelse om intervjupersonernas uppfattningar gällande olika metoder och hur de tillämpar dessa i praktiken. Patel och Davidsson menar att det troligen är en fördel om den eller de som utför kvalitativa intervjuer har förkunskaper, därför har vi ägnat första tiden åt en förstudie där vi studerade böcker, artiklar och webbsidor som berörde området. Detta gjorde vi för att skapa en rik grund för vårt vidare arbete och vid formuleringen utav våra undersökningsfrågor.

2.2. Datainsamlingsmetod

2.2.1. Litteraturundersökning

Efter vår förstudie bestämde vi att fokus skulle vara mot den agila utvecklingen och dess metoder. Vi sökte efter litteratur inom både de agila och traditionella metoderna, för att få en större förståelse men även för att få en bredare bild över hur det används i allmänhet. Vi utformade sedan våra frågeställningar, dessa har sedan följt med i hela processen. All litteratur studerades och vi valde relevanta delar för att sedan sammanställa detta till en användbar information som passade vår studie. Sammanställningen av litteraturen har vi sedan använt som underlag för vårt diskussionsavsnitt.

2.2.2. Kvalitativa intervjuer

Utifrån kunskapen från förstudien och litteraturundersökningen utformade vi våra intervjufrågor. Frågorna utformades med öppna frågor, dels allmänna frågor om intervjupersonen men också specifika frågor om metoder som tillämpas på företaget. Detta för att vi dels ville ha svar på våra frågeställningar men även få en helhetsbild och ett rikt diskussionsunderlag för vår vidare diskussion och jämförelse mot litteraturen.

Efter de tre inledande intervjuerna ansåg vi att vi behövde justera våra frågor för att få en mer komplett bild. De nya frågorna skickades ut till de tre första personerna så att deras intervjuer blev kompletta, dock har vi endast erhållit kompletterande svar från två av dem.

De kvalitativa intervjuer som vi utfört har haft en låg grad av standardisering, dvs. våra frågor gav utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord (Patel & Davidsson, 2003), detta för att respondenterna skulle framföra sina egna uppfattningar gällande de olika systemutvecklingsmetoderna. Frågorna har även haft en låg grad av strukturering med öppna frågor där vi själva haft möjlighet att ställa följdfrågor och styra samtalet beroende på intervjupersonens svar. Vi kunde även komplettera med frågor på områden av intresse men också styra och avleda svar som inte var relevanta. Detta menar Cornford och Smithson (2006) är en av fördelarna med intervjuer då dessa kan hantera komplexa frågor och ge mer varierande svar än enkäter.

Cornford och Smithson anser att intervjuer möjliggör samspel mellan intervjuare och respondent. Om eventuella missförstånd uppstår kan dessa redas ut och båda parter kan direkt ge ytterligare förklaringar och förtydliganden. Genom att använda oss av intervjuer för vår datainsamling gjorde detta att vi fick utförliga svar på frågorna samt att vi hela tiden hade möjlighet att ställa följdfrågor om vi inte förstod respondentens svar.

2.2.3. Urval

De respondenter som medverkat i vår studie har varit projektledare och utvecklare som arbetat på företag i Göteborg med inriktning mot systemutveckling. Avsikten med denna variation var att få olika perspektiv på användningen av metoder inom organisationer som använder systemutveckling. Totalt har elva personer ingått i vår studie. I vår beskrivning av respektive respondent har vi ej angett kön, ålder eller vilket företag de arbetar på, detta för att garantera anonymiteten vid medverkande. Vid benämningen av företagets storlek har vi valt att följa Europeiska kommissionens (1996) definition av små och medelstora företag (SMF);

- Stora företag fler än 250 anställda.
- Medelstora företag har 50-249 anställda.
- Små företag har 10-49 anställda.
- Mikroföretag färre än 10 anställda.

2.2.4. Beskrivning av respondenter

Här nedan beskrivs de personer som intervjuats samt lite bakgrund och vilken roll de har inom respektive företag.

Person A

Anställd på ett stort företag. Har tidigare erfarenheter inom systemutveckling, systemarkitektur och som IT-arkitekt. Sedan tre år tillbaka ansvarig över utveckling och förvaltning av organisationens affärssystem. Nuvarande roll är som chef över sitt team.

Person B

Arbetar på ett stort företag. Har tidigare erfarenheter inom systemutveckling och arkitektur. Anställd sedan några år tillbaka som konsult och rollen för tillfället är Business Analyst vilket exempelvis kan innebära att hålla i utbildningar för kunder men även arbete med kravhantering.

Person C

Anställd på ett stort företag, har arbetat 25 år i branschen med bl.a. Assembler programmering och arkitektur. Dennes roll på företaget för tillfället IT-arkitekt men också mentor och coach i agila metoder.

Person D

Anställd på ett stort företag och har ett par års erfarenhet inom systemutveckling. För tillfället arbetar som interaktionsdesigner och utvecklare, har Human Machine Interaction (HMI) ansvar över en produkt. Är certifierad scrum master.

Person E

Arbetar på ett stort företag och har sedan 25 år tillbaka varit anställd på företaget. Tidigare erfarenheter som chef inom ett annat stort företag, ekonom, planerare och projektledare inom det nuvarande företaget. Nuvarande roll som linjechef inom systemprov och leveransansvarig för deras system.

Person F

Arbetar på ett litet företag och har tidigare erfarenheter inom webbutveckling och projektledning. Har sedan ett par år tillbaka rollen som projektledare och processkonsult.

Person G

Anställd på ett stort företag och har under de senaste sex åren arbetat med systemutveckling. Dennes roll på företaget är systemutvecklare i ett projekt samt certifierad scrum master i sitt team.

Person H

Anställd på ett mikroföretag, tidigare erfarenheter som systemutvecklare på ett större företag. Utvecklar webbapplikationer på sitt nuvarande företag.

Person I

Arbetar på ett stort företag och är för tillfället anställd som systemutvecklare i ett team om fyra personer. Teamet förvaltar och vidareutvecklar system.

Person J

Arbetar på ett stort företag. Har tidigare erfarenheter som projektledare inom logistik för produktintroduktion, produktledning och utvecklingsorganisationer för introduktion av nya produkter såsom hårdvara, mjukvara, dokumentation samt nya IT-system. Nuvarande roll som projektledare.

Person K

Anställd på ett stort företag. Tidigare erfarenheter inom programmering, mjukvaruutveckling, arkitekturdesign men även roller som chef och projektledare. Arbetar som projektledare inom processutveckling.

2.3. Genomförande

Intervjuerna genomfördes under en månads tid och kontakten med intervjupersonerna har skett antingen via e-post eller över telefon. Vid kontakten med dessa personer har vi vid varje tillfälle beskrivit lite bakgrund om undersökningen och syftet med den kommande intervjun. Vi berättade också lite om oss själva och vilken utbildning vi läser. Patel och Davidson (2003) rekommenderar att information ges i förväg vilket vi i viss mån har gjort genom att skicka ut intervjufrågorna innan intervjutillfället till nästan alla medverkande.

Gemensamt med personerna kom vi överens om tid och plats för intervjun, nio stycken genomfördes ansikte mot ansikte och två genom e-post. Utav de intervjupersoner som vi träffade personligen ägde fyra intervjuer rum utanför verksamheten och fem ägde rum på respektive arbetsplats. Detta gav oss ytterligare inblick i verksamheten och dess miljö. Vid varje tillfälle har vi angett syftet med vår undersökning, vidare informerades alla om att materialet behandlas anonymt.

Alla intervjuer, utom de två som utfördes genom e-post samt en som inte gav sitt godkännande, spelades in med intervjupersonernas tillåtelse m.h.a. en mobiltelefon. Dessa varade i ca 30-45 minuter vardera och transkriberades efter varje intervjutillfälle.

2.3.1. Validitet och reliabilitet

Enligt Patel och Davidson (2003) betyder validitet att vi undersöker det som vi avser att undersöka och reliabilitet står för att vi måste veta om vi utför det rätt.

För att uppnå en hög validitet och reliabilitet som möjligt har vi beskrivit vår undersökning på ett pålitligt, utförligt och begripligt sätt för att läsaren ska förstå hur vi gått tillväga under hela processen. Under intervjuerna har vi varit två närvarande där en person har antecknat parallellt under intervjun. Detta har medfört att vi inte har gått miste om något svar vi fått från intervjupersonen. För att ytterligare öka reliabiliteten har vi även utfört transkriberingar av de intervjuer som spelades in. I vårt inspelade material har

vi haft möjligheten att hela gå tillbaka och lyssna i inspelningen för att försäkra oss om att vi uppfattat allt korrekt (Patel och Davidson, 2003).

Om vi ska nämna någon kritik mot vårt tillvägagångssätt hade vår undersökning givit oss en mer komplett bild genom att vi även skulle ha utfört observationer på intervjupersonernas arbetsplats. Detta hade ökat förståelsen för svaren som intervjupersonerna givit oss genom att få en mer komplett bild för hur det verkligen fungerar i praktiken. Med tanke på den begränsade tid vi haft anser vi att vi ändå har fått tillräckligt mycket underlag inom området.

2.4. *Analys*

Det hermeneutiska förhållningssätt vi haft i vår studie har hjälpt oss genom den förförståelse som vi erhållit har varit en tillgång snarare än ett hinder för att tolka och förstå respondenterna. Hermeneutik är en vetenskaplig inriktning där man studerar och försöker förstå grundbetingelserna inom den mänskliga existensen. Det är pga. att den hermeneutiska inriktningen bygger på tolkningslära som vi ansåg att det passade bra i detta fall då fokus till stor del låg på att försöka tolka intervju svaren från våra respondenter. Vi har i vår studie tillämpat detta förhållningssätt när vi tolkade transkriberingarna, genom att noggrant granska innehållet för att försöka förstå helheten (Patel & Davidson, 2003). Denna helhetsbild utgjorde en viktig bit för oss vid arbetet med denna uppsats då det agila tankesättet omfattar och påverkar hela organisationen från arbetsmiljö till metod.

Efter att vi har läst intervjuerna flera gånger har vi därefter lyckats urskilja mönster i intervjupersonernas svar. Därefter sorterade och organiserade vi svaren efter frågorna och grupperade dessa i olika teman. Syftet med att organisera materialet, menar Backman (1998), är att skapa ordning och få överblick över all data. Vilket vi ansåg passade vårt arbetssätt.

3. Traditionell systemutveckling

Winston W. Royce var den första som beskrev vattenfallsmodellen fast han använde inte just den benämningen i sin artikel (Larsson & Lindholm, 2009). Under flera decennier har denna modell varit ett vanligt arbetssätt när det gäller systemutveckling. En av de största fördelarna med vattenfallsmodellen är dess enkelhet och omedelbara värdjan till sunt förnuft: först tar du reda på vad som krävs, kan du sedan bestämma hur du ska göra det, då gör du det. Efter detta kontrollerar du om du verkligen gjorde det rätt, och slutligen använder du det (Gugenberger, 2007). Royce (1970) var ingen förespråkare för vattenfallsmodellen, tvärt om. Han säger i sin artikel att: "[...] *the implementation described above is risky and invites failure*" (s. 329). Royce fortsätter med att säga att enkla metoder aldrig fungerar på stora systemutvecklingsprojekt, vilket innebär att vattenfallsmodellen i sin enkelhet måste kompletteras med ytterligare steg för att bli en användbar systemutvecklingsmodell. Gugenberger menar därför att det var en ren olycka och en rad missförstånd och spekulationer som ledde till uppfattningen om att vattenfallsmodellen var en väl fungerande modell för långa, komplexa och innovativa projekt.

Många har uttryckt sin frustration mot plandrivna och sekventiella metoder, såsom vattenfallsmodellen, pga. att de inte kan anpassa sig och hänga med i industrins och teknologins snabba vändningar (Lindvall et al, 2002). Larman (2004 b) uttrycker samma åsikt och säger att idag är vattenfallsmodellen förknippat med hög risk och iterativ utveckling med låg risk, vilket egentligen stämmer överens med Winston (1970) åsikter om vattenfallsmodellen begränsningar från början. Som ett svar på denna frustration började flera konsulter på egen hand utveckla metodologier som kunde ta till sig och svara på dessa oundvikliga förändringar som skedde och detta ledde till slut fram till den samling av metoder och modeller som vi idag kallar agil systemutveckling (Lindvall et al, 2002).

4. Agil utveckling

4.1. Den agila utvecklingens historia

Larman (2004 b) uttrycker i sin bok att iterativ och inkrementell utveckling är agilt och säger att den agila utvecklingen inte är ett nytt fenomen trots att begreppet inte myntades förrän 2001. Larman menar att det till och med finns bevis för att iterativ och inkrementell utveckling började användas i slutet av 1950-talet. Efter detta tog utvecklingen fart och fler och fler började använda sig av metoder som liknar det agila arbetssättet. Larman menar att det finns bevis på att iterativ och inkrementell utveckling användes i många hundra eller tusen projekt redan under 1960-70 talet. Det finns dock motsägelser mot detta då Larsson och Lindholm (2009) säger att den agila utvecklingen inte tog fart förrän under 1990-talet. Lindvall et al (2002) säger, likt Larman, att agil utveckling är baserad på iterativ förbättring, men menar att denna teknik inte introducerades förrän 1975. Att agil utveckling är baserad på ett iterativt angreppssätt är något som många författare är eniga om. Dock råder viss oenighet om när den iterativa och agila utvecklingen verkligen började användas.

4.2. Karaktäristiskt för agil utveckling

Cockburn (2002) beskriver agil utveckling som dynamisk, förändringsomfamnande och tillväxtorienterad. Han fortsätter med att säga att det inte i första hand handlar om att öka effektiviteten och minska kostnaderna utan om att lyckas och att vinna på konkurrenskraftiga arenor. Shore och Warden (2008) beskriver istället den agila utvecklingen som en filosofi. De menar att det är ett annorlunda sätt att tänka på när det handlar om mjukvaruutveckling. En annan förklaring av agila metoder kommer från Larman (2004 b) som säger att om dessa metoder skulle ha ett motto, skulle det vara att omfamna förändring, vilket stämmer överens med Cockburns åsikt om agilitet. Larman fortsätter med att säga att om agila metoder skulle ha en strategi skulle det vara att de är manövrerbara. Att vara manövrerbar innebär att metoderna är lätt att styra och hantera. Att ett agilt arbetssätt innebär att man ska vara manövrerbar är något som Cockburn också tar upp. Han fördjupar sig dock lite mer i detta och säger att förutom att vara manövrerbar, måste en agil process både vara lätt och tillräcklig. Att en process ska vara tillräcklig betyder enligt Cockburn att projektgruppen måste försöka hitta det som är ”gott nog”. Detta innebär att projektgruppen tillsammans, genom kommunikation och koordination får försöka hitta den punkt eller det tillfälle i processen som är ”gott nog” för dem och sedan finna denna punkt igen när omgivningen förändras. Cockburn säger att när man försöker hitta denna punkt får man tänka i banor av: när blir användbart arbete oanvändbart? Han menar att detta är väldigt svårt till en början och kräver många år av träning och erfarenhet.

Larman (2004 b) säger att det inte finns någon exakt definition för agila metoder men att iterativ och inkrementell utveckling står till grund för dem. Detta är något som Lindvall et al (2002) också påpekar men de har gått ett steg längre och försökt finna en definition på agila metoder. Förutom att följa de fyra värderingarna och de 12 principerna i det agila manifestet har de även fyra andra saker gemensamt, vilka är att de är:

- Iterativa – som innebär att ett helt system levereras tidigt och sedan förändras dess funktionalitet med varje ny release.
- Inkrementella – vilket innebär att det system som specificerats i kraven delas in i delsystem med hänsyn till funktionalitet. Nya funktioner läggs sedan till vid varje ny release.

- Självorganiserade – utvecklingsgruppen har en självständighet som innebär att de kan organisera sig själv på bästa sätt för att slutföra arbetet.
- Plötslig/framdykande – detta innebär att teknologi och krav tillåts att uppstå genom hela produktutvecklingens cykel.

Kommunikation och samarbete är två väsentliga delar i den agila utvecklingen. Cockburn (2002) påpekar att det är väldigt viktigt att ”rätt person är på rätt plats” i ett projekt för att det ska lyckas. Han menar att många glömmer de sociala bitarna och människans stora inverkan på systemutvecklingsprojekt vilket gör att det finns risk att projekten misslyckas. Lindvall et al (2002) säger att Cockburn och Highsmith understryker hur viktigt kommunikation, begåvning, fallenhet mm. är för att ett projekt skall lyckas medan det samtidigt finns statistik på att nästan hälften av världens utvecklare inte besitter dessa kriterier (Lindvall et al, 2002), vilket kan innebära ett stort problem då många av de agila metodikerna bygger mycket på detta. Lindvall et al säger även att den viktigaste faktorn som bestämmer när en agil metod är användbar är storleken på projektet. De påpekar att agil utveckling är svårare för stora grupper än för mindre grupper och att traditionell utveckling ibland är bättre för de större. Det finns ändå många som tycker att en projektgrupp kan vara agil oavsett storlek. Cockburn menar att storleken har betydelse men att alla projekt som har mer än 20-40 personer blir komplext oavsett metodik och att agila metoder även fungerar bra för dem.

4.2.1. Arbetsmiljö

Cockburn (2002) säger att arbetsmiljön har stor inverkan på hur effektiv en projektgrupp kan vara. Han menar på att om medarbetarna sitter på var sitt kontor och antingen behöver gå, ringa eller skicka e-post för att kommunicera med varandra tappar man både tid och eventuellt också värdefulla delar av de tankar och funderingar som funnits från början. Cockburn säger vidare att det finns tre olika effekter som kontorets utformning har på kommunikation inom ett projekt:

- Förlusten av att inte kunna ställa frågor.
- Förlusten av att inte upptäcka och överföra information.
- Förlusten av att människor inte upptäcker information som framkommer när folk pratar i bakgrunden.

Dessa tre effekter uppkommer inte när människor sitter placerade nära varandra och Cockburn menar att det bör läggas mycket eftertanke när man i en organisation utformar arbetsplatsen, helst när det gäller arbetet i projekt. Vidare säger Cockburn att ett problem han ofta stöter på är att personer delas upp i olika enheter runt om i företagen, programmerare sitter i en del och affärsexperter i en annan. Konsekvensen av detta kan bli att det bildas små samhällen inom organisationen och dessa har en tendens att få en väldigt nära sammanhållning. Detta kanske kan tyckas vara något positivt men Cockburn menar att de anställda ofta håller sig inom sin grupp och missar väsentlig information och samarbetet mellan de olika enheterna i organisationen blir lidande.

Cockburn (2002) säger att för att få den ideala arbetsmiljön med en hög nivå av kommunikation bör man placera exempelvis affärsexperterna tillsammans med programmerare. Om detta inte är möjligt föreslår Cockburn att det ska finnas regelbundna, meningsfulla samarbeten mellan dessa personer. Han menar att detta skulle kunna ske i form av möten eller liknande, helst på en daglig basis.

4.2.2. Den mänskliga faktorn

Det finns visst motstånd bland praktiker inom IT-branschen för idén om att den mänskliga faktorn är en dominerande del inom systemutveckling. Cockburn (2002) säger att projektmedlemmarna har stor inverkan på det slutliga resultatet genom att alla människor har olika personlighet, vilket gör att de arbetar olika med varandra. Cockburn säger vidare att en individs personlighet påverkar dennes förmåga att utföra arbetsuppgifter, kommunicera samt samarbeta med andra människor, vilket är något som måste tas hänsyn till när projektgrupper bildas. Cockburn menar att det även är bra att ha med personer med olika personligheter och kunskap för att göra en projektgrupp mer effektiv. Sully (1998) har en liknande åsikt som Cockburn men menar på att trots det är bra att ha mångfald i en projektgrupp måste man tänka på att denna mångfald också kan leda till kommunikationssvårigheter då människorna i gruppen i grunden är olika.

Cockburn (2002) nämner att metoder alltid talar om vilka roller som måste finnas i ett projekt men att han inte sett någon metod som talar om vilka personligheter som bör finnas med. Cockburn menar genom att säga detta att alla roller inte passar med alla personligheter. Han fortsätter med att säga att om en person är fel för en roll är det stor risk att glädjen i arbetet försvinner, vilket i sin tur kan påverka projektet negativt. Weick (2001) påpekar också att glädje är en viktig del för människor i organisationer och menar att man kan skapa glädje genom att ge de anställda små belöningar vid olika tidpunkter när de åstadkommit någonting. Cockburn säger att detta går att åstadkomma genom att redan tidigt börja leverera användbara och testade funktioner regelbundet. Han menar att genom att göra på det sättet får projektgruppen se att de åstadkommer något positivt och arbetsglädjen och motivationen ökar.

4.3. *Det agila manifestet*

4.3.1. De fyra värderingarna

Vid den presentation som Cockburn (2002) gör kring det agila manifestet samt de tillhörande principerna säger han att manifestet och principerna alltid är de samma, det som kan skilja sig åt är hur olika personer uppfattar dem. Cockburn börjar sedan med att beskriva den första delen i manifestet ”*Individer och interaktioner framför processer och verktyg*”, vilken syftar till att fokus skall ligga på människorna i gruppen istället för rollerna man tagit fram i planeringen. Där påpekas även att fokus skall läggas på kvalitén i interaktionerna pga. att nya lösningar ofta kommer upp till ytan genom en diskussion människor emellan. Martin (2003) påpekar även att en process i sig inte kommer rädda ett projekt från att misslyckas om teamet har starka aktörer, men en dålig process kan även göra de starkaste spelarna ineffektiva. Martin fortsätter med att säga att en projektgrupp bestående av medelmåttliga programmerare som kommunicerar väl, har större möjligheter att lyckas än en grupp av experter inom programmering med dålig kommunikation.

”*Fungerande programvara framför omfattande dokumentation*” syftar till att det är den fungerande koden/systemet som visar vad som byggts, inte dokumentationen. Trots detta kan man inte helt sluta dokumentera, en viss mängd dokumentation kan vara väldigt bra. Det gäller bara att lära sig vad som är tillräckligt och "gott nog" (Cockburn, 2002). Martin (2003) menar att mjukvara utan dokumentation är en katastrof och att projektgruppen måste producera läsbara dokument som beskriver systemet och deras design beslut. Däremot kan för mycket dokumentation vara värre än för lite. Han fortsätter med att påpeka att eftersom medlemmarna i gruppen innehar mycket information i sina huvuden är det effektivaste sättet att förmedla detta genom interaktion mellan människa till människa.

Den tredje delen i manifestet, ”*Kundsamarbete framför kontraktshandling*”, beskriver Cockburn (2002) som att vikten lägges på relationen mellan de personer som vill att systemet skall byggas och de personer som bygger det. Cockburn vill med detta säga att om agil utveckling utförs rätt finns det inget ”vi” och ”dom”, det finns bara ”vi”. Det viktiga här är samarbetet mellan de olika parterna. Martin (2003) menar på att det kan vara påfrestande för de ansvariga på ett företag att berätta vad de behöver för sin utvecklingsavdelning och sedan förvänta sig efter ett tag att de återvänder med ett system som uppfyller dessa behov. Detta leder oftast till misslyckande och dålig kvalitet. I stället för att vara beroende av avtal för arbetet jobbar kunden i nära samarbete med utvecklingsteamet genom att ge ständig feedback på arbetet. Martin och Cockburn säger båda två att de bästa avtalen är de som styr utvecklingsteamet och kundens samarbete.

Sista delen i manifestet handlar om att snabbt kunna anpassa sig till förändringar i projektet. ”*Anpassning till förändring framför att följa en plan*” innebär inte att man inte ska göra en plan, denna kan vara mycket hjälpsfull. Istället menas att planen måste förändras i takt med att projektet gör det (Cockburn, 2002). Martin (2003) säger att förmågan att reagera på förändring ofta avgör om programvaruprojekt medför framgång eller misslyckande. Han fortsätter med att säga att det är svårt att planera ett mjukvaruprojekt på långsikt, arbetsmiljön kan ändras vilket kan leda till flytt, kunderna kan ställa nya krav när systemet väl är i drift och slutligen är det svårt att uppskatta hur lång tid det hela kommer att ta. När en detaljerad plan väl skapats är den svår att ändra och just därför är det bättre att bara skapa en plan som sträcker sig några veckor fram i tiden. Planen blir där med flexibel och det blir lätt att ändra den om förändringar skulle uppkomma (Martin, 2003).

4.3.2. De 12 principerna

De fyra värderingar som presenterats ovan ligger till grund för de 12 principer som tagits fram av den Agila Alliansen. Dessa principer är de egenskaper som skiljer en agil process från andra processer (Heine, u. å.).

1. Vår högsta prioritet är att tillfredsställa kunden genom tidig och kontinuerlig leverans av värdefull programvara.
2. Leverera fungerande programvara ofta, med ett par veckors till ett par månaders mellanrum, ju oftare desto bättre.
3. Fungerande programvara är främsta måttet på framsteg.
4. Välkomna förändrade krav, även sent under utvecklingen. Agila metoder utnyttjar förändring till kundens konkurrensfördel.
5. Verksamhetskunniga och utvecklare måste arbeta tillsammans dagligen under hela projektet.
6. Bygg projekt kring motiverade individer. Ge dem den miljö och det stöd de behöver, och lita på att de får jobbet gjort.
7. Kommunikation ansikte mot ansikte är det bästa och mest effektiva sättet att förmedla information, både till och inom utvecklingsteamet.
8. Den bäst arkitekturen, kraven och designen växer fram med självorganiserade team.
9. Kontinuerlig uppmärksamhet på förstklassig teknik och bra design stärker anpassningsförmågan.

10. Agila metoder verkar för uthållighet. Sponsorer, utvecklare och användare skall kunna hålla jämn utvecklingstakt under obegränsad tid.
11. Med jämna mellanrum reflekterar teamet över hur det kan bli mer effektivt och justerar sitt beteende därefter.
12. Enkelhet – konsten att maximera mängden arbete som inte görs – är grundläggande.

5. Systemutvecklingsmetoder

Vi kommer här att göra en kortare presentation av några systemutvecklingsmetoder. De metoder vi valt att beskriva är de som sedan kommer användas som en del av vårt underlag för diskussionen med respondenternas svar.

5.1. Scrum

Metoden scrum är inte en beskrivande process som säger vad som ska utföras i varje situation utan den används i komplexa situationer där det är omöjligt att förutse vad som kommer att ske. Scrum är ett ramverk innehållande en uppsättning praxis som håller allt synligt vilket medför att de som arbetar efter metoden hela tiden vet vad som pågår och kan utföra justeringar direkt för att projektet ska nå sina önskade mål (Schwaber, 2004). Johansson, Lagerstedt och Nilsson (2009) säger att scrum är användbar för alla olika sorters produktutveckling och hjälper projektet att förändras i samma takt som omgivningen.

Scrum är en av de mest lättroliga metoder inom agil utveckling och för att metoden ska fungera krävs tre olika rollbefattningar; produktägare, projektgrupp och scrum master (Larsson & Lindholm 2009). När man använder sig av metoden arbetar man i en projektgrupp, ett s.k. scrum-team, på 5-9 personer och fokus ligger alltid på att leverera affärsnytta. Projektgruppen jobbar hela tiden under en 30-dagars period. Enligt Softhouse kallas denna period för sprint, vilket innebär ett fokuserat arbete mot fasta mål. Produktägaren, är beställaren och ofta en kund men kan också tillhöra den egna organisationen, ser till att scrum-teamet arbetar med rätt saker ur ett affärsperspektiv. Produktägaren styr och sammanställer även alla förändringar som produkten ska genomgå. Inför varje sprint överförs de mest prioriterade målen till något som kallas en sprint backlog. Detta dokument är synligt för hela organisationen för att alla ska vara medvetna om vilka saker som är att vänta i kommande releaser. Tillsammans med en användare kommer de båda parterna överens om målen för sprinten och bryter ner funktionaliteten till arbetsuppgifter. Projektgruppen har sedan ett gemensamt ansvar för resultatet och arbetsuppgifterna fördelas bland teamets medlemmar. En scrum master kan ses som en coach och denna håller dagligen i något som kallas daily scrum, vilket ett kort möte på ca 15 minuter. Syftet med mötet är att ta bort hinder som kan störa arbetet. Alla inom projektgruppen får svara på tre frågor och dessa är enligt Softhouse;

- Vad har du gjort sedan förra mötet?
- Vad tänker du göra inför kommande möte?
- Är det något som hindrar dig från att utträta ditt planerade arbete?

En sprint avslutas enligt Softhouse med en demonstration där teamet visar upp och kör en fungerande programvara inför en större grupp. Gruppen omfattar inte bara produktägaren utan även användare och representanter för företagsledningen.

5.2. Extreme programming

Lundgren (2008) och Martin (2003) anser att Extreme Programming (XP) är den mest kända av de agila metoderna. Till skillnad från scrum, har XP ett stort fokus mot programmeringssidan av utvecklingsprocessen och det är ofta programmerare som ingår i de projekt där denna metod används (Lundgren, 2008). Martin fortsätter att beskriva XP som en metod vilken är sammansatt av ett antal enkla men beroende aktiviteter, vilka samverkar för att skapa en helhet som är bättre än delarna var för sig. Highsmith (2002) nämner även att det finns fyra värderingar eller principer som XP grundas på och som är

till för att guida utvecklarnas handlingar och beslut. Dessa fyra är kommunikation, enkelhet, återkoppling och mod.

Qumer och Henderson (2007) beskriver att XP är en metod som fokuserar på iterativ och snabb utveckling och kännetecknas av fyra olika aktiviteter: koda, testa, lyssna och designa. XP har som sagt stort fokus på programmeringsdelen av utvecklingsprocessen och personerna som ingår i XP-projekt är oftast programmerare. Programmerarna arbetar i par och skapar ett test för varje uppgift innan koden skrivs. Alla tester måste lyckas innan koden kan integreras i programvaran (Sommerville, 2007). I ett projekt där XP används ska det inte finnas någon position som inte en programmerare kan ta över. Fördelen med detta är att eftersom programmerarna själva blir ansvariga för analys och förvaltning av programvaran försvinner problem som kan uppstå i kommunikationen mellan personer i traditionella metoder (Schuh, 2005).

Ett XP-projekt innefattar ett nära samarbete mellan kund och utvecklare, vilket startar med att utvecklarna samlar in användarberättelser. XP använder sig av användarberättelser istället för kravspecifikationer och det är även kunden som specificerar vad programvaran måste innehålla (Lundgren, 2008). En av de viktigaste delarna inom XP är de acceptanstest som utförs iterativt genom hela arbetet. Kunden får där vara med och godkänna det som utvecklats och utvecklarna får på så sätt hela tiden feedback på deras arbete, vilket innebär att man hinner rätta till fel i god tid utan att det behöver innefatta lång tid eller stor resursåtgång (Larsson och Lindholm 2009).

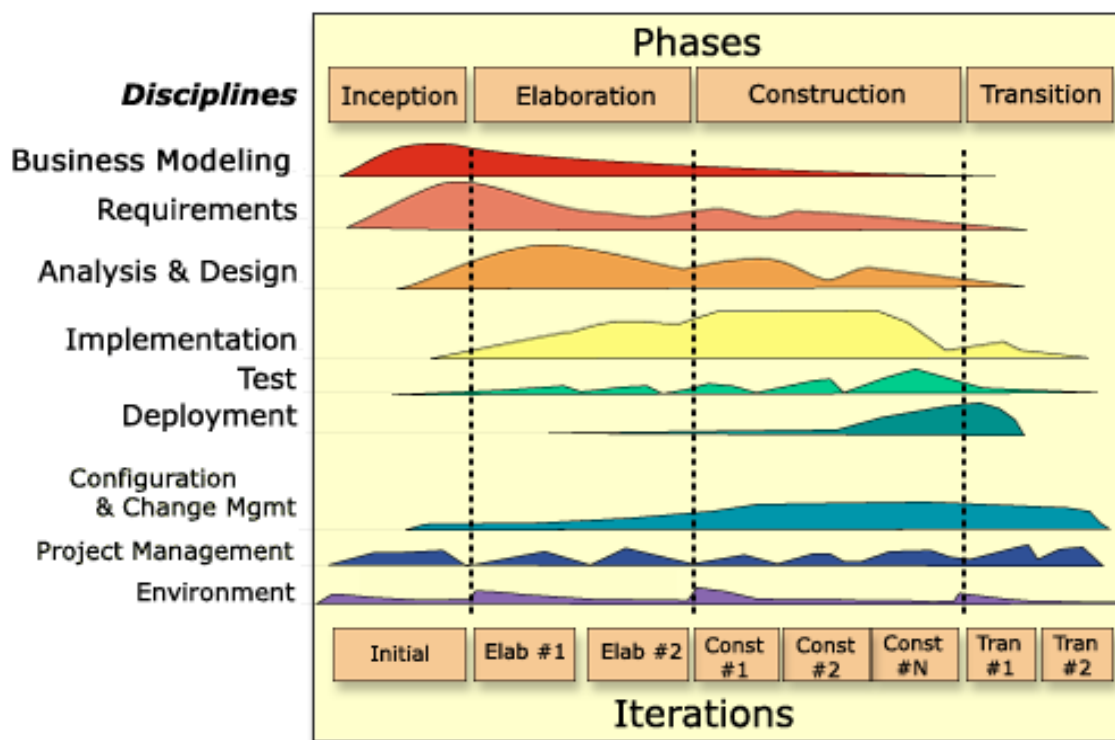
Qumer och Henderson-Sellers (2007) förklarar att XP är lämpad för små till medelstora projekt som använder ett iterativt och inkrementellt objektorienterat synsätt för att utveckla mjukvara med ett team med mindre än tio personer.

5.3. Unified Process

The Unified Process (UP) är ett användarfalls- och arkitekturdrivet utvecklingsprocessramverk. UP kan till stor utsträckning tillämpas till olika typer av mjukvaruutvecklingsystem, både inom små och stora projekt med olika grad av lednings- och teknisk komplexitet (Si Alhir, 2005). Hastie (2010) anser att UP i huvudsak är en livscykelmodell som innehåller sammanhang, samarbeten och interaktioner. Hastie säger även att UP ger en infrastruktur för att utföra ett projekt men att den inte har alla detaljer som krävs för att verkställa det. Tvärtemot detta säger Larman (2004 a) att UP:s ramverk är mycket flexibelt och öppet och att det uppmuntrar till att använda tekniker från andra iterativa metoder, t.ex. XP, scrum, mm. Larman säger även att införandet av UP inte menar på att tona ned värdet av dessa andra metoder, utan motsatsen. Han menar också att det är en fördel att förstå och tillämpa en blandning av användarfulla tekniker från olika metoder. Awad (2005) beskriver att vid arbetet med UP finns det ungefär 50 uppgifter som skall utföras, vilket innebär en hel del dokumentation, detta leder i slutändan till en hög grad av komplexitet. Awad beskriver vidare några fördelar med UP. En av dem är att metoden använder sig av en komponentbaserad arkitektur vilken skapar system som är lätta att bygga ut, stödjer återanvändning av gamla system samt är den intuitiv. En annan fördel med metoden är dess iterativa och inkrementella arbetssätt, vilket innebär att risken med projekten kan minskas och projektledaren får hög kundfeedback, vilket i sin tur hjälper utvecklarna. En nackdel däremot är att UP säger att man ska ha fördefinierade roller för projektmedlemmarna vilket leder till att arbetet blir mindre flexibelt.

Awad (2005) berättar att allt arbete med UP sker genom fyra faser som ska gås igenom. Dessa fyra faser är:

- Inception – vid slutet av denna fas ska projektets genomförbarhet vara bedömd och omfattningen av projektet ska vara bestämd.
- Elaboration – i denna fas ska grundarkitekturen bestämmas och en konstruktionsplan ska upprättas. Även en riskanalys görs i denna fas.
- Construction – det är i denna fas den första prototypen tas fram, en betaversion av systemet, som sedan testas och evalueras.
- Transition – systemet presenteras för beställare och användare.



Figur 1 Unified Process och dess faser och iterationer

Att UP är en iterativ och inkrementell process verkar alla författare vara överens om. Däremot finns vissa motsägelser om UP tillhör de traditionella utvecklingsmetoderna eller de agila. Awad (2005) menar att metoden tillhör de traditionella metoderna, med hänsyn till den mycket omfattande dokumentationen, projektplaneringen och de ibland långa iterationerna. Hastie (2010) verkar dela Awads syn på detta då han beskriver UP som en livscykelmodell som inte klarar av att hantera ett projekt, även om det ger en infrastruktur för dem. Larman (2004 a & b) däremot säger att UP tillhör de agila metoderna då han anser att metoder som är iterativa och inkrementella är agila utvecklingsmetoder.

6. Diskussion

6.1. Teman

Vi har i vårt diskussionsavsnitt delat upp informationen i teman, vilka är personer och roller, det dagliga arbetet, arbetsmiljö, samarbete, viktigast för att sätta ihop ett team, metoder och modifieringar, fördelar och nackdelar, dokumentation och vad är agilt för dig. Denna indelning är ett resultat av vår analys där vi med hjälp av det hermeneutiska skaffat oss en helhetsbild genom att titta närmare på delarna av den agila utvecklingen.

6.1.1. Personer och roller

Qumer och Hendersson-Sellers (2007), Softhouse, Lindvall et al (2002) och Cockburn (2002) påpekar att storleken på projektgruppen när man arbetar med de agila metoderna har stor betydelse. Sju av våra respondenter berättade att de är mellan 3-9 stycken i deras projektgrupper (A, C, D, G, I, J, K). Enligt Softhouse stämmer detta överens med vad som finns specificerat i de kriterier för exempelvis metoden scrum, där en grupp på mellan 5-9 personer är lämpligt. Qumer och Hendersson-Seller (2007) uttrycker att man även i XP bör ha en projektgrupp på mindre än tio personer. Respondent F och H har i deras projektgrupper tre eller färre personer involverade. Vi har inte sett någon som påpekar att det ska vara mer än tre stycken i en projektgrupp, vilket innebär att vi inte kan säga att detta skulle vara något som går emot det agila arbetssättet.

Lindvall et al påpekar att storleken på projektet är avgörande om en agil metod är användbar eller inte. Två av våra intervjupersoner (B och E) berättar att de i deras nuvarande projekt är 30-50 stycken respektive 80-90 stycken. Respondent E berättar att de inte arbetar efter någon agil metod vilket innebär att de begränsningar som tagits upp ovan inte gäller för dem. Person B säger däremot att de arbetar efter en egenanpassad agil metod trots att de är 30-50 st i projektet. Enligt Lindvall et al kan vi då dra slutsatsen att de anser att person B istället borde arbeta utefter det traditionella arbetssättet. Detta grundar vi på att Lindvall et al säger att agil utveckling är svårare för stora grupper och att traditionell utveckling passar bättre för större projekt. Det finns dock motsägelser mot detta genom vad Cockburn anser om storleken på projektgruppen i samband med de agila metoderna. Cockburn menar att alla projekt som har mer än 20 personer involverade blir komplext oavsett metodik och att agila metoder därför fungerar bra även för dem. Då de flesta av våra intervjupersoner trots detta väljer att följa de anvisningar som finns om att projektgruppen skall innehålla mindre än 10 personer anser vi att det är en viktig faktor. Vi hävdar att de som är mer än 20 personer i deras projekt kan arbeta agilt men att metoden och arbetssättet blir ”tyngre” då det är så många personer involverade.

Respondent E och J berättade vilka roller som medverkade i varje projekt medan resterande förklarade hur många personer som var involverade. I det agila manifestet uttrycks det att fokus skall ligga på människorna i gruppen istället för på de roller personerna kan inneha (Cockburn, 2002). Detta kan då tolkas som att de intervjupersoner som ser mer till individen än till rollen har en mer agil helhetssyn än de som fokuserar på rollerna. Cockburn påpekar även att systemutvecklingsmetoder alltid talar om vilka roller som måste finnas i ett projekt men att han ännu inte funnit någon metod som talar om vilka personligheter som bör finnas. Detta menar Cockburn kan påverka projekten negativt genom att inte alla roller passar alla personligheter. För de respondenter (E och J) som har sitt fokus på de roller som ingår i projekten finns, enligt oss, risk att fel person hamnar på fel plats. Detta är något som organisationer skall passa sig för menar Cockburn då detta kan påverka projektet och dess resultat negativt.

6.1.2. Det dagliga arbetet

Många av respondenterna arbetar efter metoden scrum vilket innebär att de flesta har daily scrums på morgonen. Fyra av dem, person C, D, G och I, berättar att de har stå-upp möten i ca 15 minuter där de berättar vad de gjort igår, vad de ska göra idag och om det är några problem. Enligt Softhouse är detta en viktig del av arbetet med metoden scrum och vi kan se att de fyra respondenterna utför möten enligt scrums principer.

”Mellan 9-9.30 är det i princip scrum möte någonstans i de olika teamen där man berättar om va man gjorde igår, vad man ska göra idag och om det är några hinder” (ip, D).

Respondent B, E, F och H har också dagliga möten men utför då dessa på ett annorlunda sätt jämfört med de andra. Fokus på de mötena handlar då istället om att stämma av med chefer samt andra i organisationen och att hålla varandra uppdaterade om vad de gör. Dessa möten är mer informella och är inte lika strukturerade, de anställda tar bara upp saker om de har problem eller andra frågor av något slag. Detta skiljer sig mot scrums principer men följer ändå, som vi ser det, riktlinjerna för det agila arbetssättet. Cockburn (2002) menar att kommunikation är bland de viktigaste när det kommer till att arbeta i projekt och säger att för att detta skall fungera tillfredsställande behövs regelbundna träffar mellan de berörda parterna, helst på daglig basis. Detta är något som respondent E håller med om:

”Kommunikationen är jätte viktig också och att kunna kommunicera med alla medel som finns då för just information kommer man aldrig kunna få nog av” (ip, E).

Person A och J berättar att de har möten varje vecka där status på projekten tas upp och problem läggs fram. Utöver detta sker arbetet avskilt i de olika projektgrupperna. Detta ser vi skiljer sig från hur Cockburn (2002) anser att en organisation ska göra för att arbeta agilt. Möten och daglig kontakt är något som bara är en del av kommunikationen i en organisation men vi anser ändå att detta är en väsentlig del när det gäller agil utveckling och det är även något som påpekats av flera författare (Agila Alliansen 2002, Cockburn 2002, Highsmith 2002, & Softhouse). Intervjuperson K har inte svarat på frågan gällande möten och kommunikation.

När det kommer till vad intervjupersonerna tyckte var viktigast för att få en väl fungerande vardag på deras arbetsplats nämnde flertalet av respondenterna att projektgruppen och kommunikationen inom den var väldigt viktig (A, C, D, E, F, G, H, I och J).

” [...] fungerar inte teamet så blir det inga vettiga leveranser” (ip, A).

Att kommunikation är en väsentlig del av det agila arbetssättet verkar det inte vara någon tvekan om, varken hos våra respondenter eller författare. Cockburn (2002) påpekar ofta att kommunikation och samarbete är två viktiga delar i den agila utvecklingen. Han säger vidare att upplevelsen av glädje är en viktig del för människor i deras arbete och att ökad glädje kan leda till ökad motivation bland de anställda. Detta är något respondent D också påpekar: *”Är det ett gött team kan det vara nästan vad som helst man gör för då kan man sitta och skämta om hur sjukt dåligt och tråkigt det är så blir det ändå kul”* (ip, D).

Lindvall et al (2002) säger att en självorganiserade utvecklingsgrupp är något de vill se som delar av en definition för de agila metoderna. Med hänsyn till de nio respondenternas svar gällande denna fråga drar vi slutsatsen att de värdesätter de delar i vardagen som även är några av grundstenarna i den agila utvecklingen.

En annan sak som respondent A, C, F, H, I och J påpekade var att en väl fungerande metodik är viktig. De menade på att utan någon form av metodik eller styrning fungerar inte projektgruppen tillfredsställande. Larman (2004 b) och Cockburn (2002) säger att de agila metoderna hjälper personerna i projektgrupperna att styra och hantera projekten. Genom en fungerande metod kan projektgruppen tillsammans finna den punkt i projekten som är ”gott nog”. Detta anser vi innebär att de får bra stöd och hjälp av metoderna i sina projekt, vilket i sin tur gör att projektgruppen kan fatta bra och välgrundade beslut som i slutändan gynnar både organisationen och deras kunder.

”om inte utvecklarna får fungerande metoder [...] så kommer teamet att sluta och fungera helt” (ip, C).

”det skulle bli absolut kaos utan någon sort metodik” (ip, I).

Utöver en fungerande projektgrupp med en väl definierad metodik ansåg många respondenter att kunden, informationsspridning, kunskapsdelning och kultur var avgörande faktorer för att få en väl fungerande vardag.

6.1.3. Arbetsmiljö

Tio av de elva respondenterna svarade på frågan som handlade hur deras arbetsmiljö såg ut samt vilka förbättringar de kan tänka sig göra när det gäller denna (A, C, D, E, F, G, H, I, J och K). Det alla av dem hade gemensamt var att de i någon form hade kontorslandskap, vissa av dem uteslutande och andra i delar av organisationen. Flera av intervjupersonerna upplevde detta som något positivt, med vissa undantag.

”Fördelar med öppna kontorslandskap är att man hör vad de andra säger och man kan själv vara delaktig och flika in i diskussioner. [...] Nackdelarna kan vara att det kan bli långa och höga diskussioner som i sig kan störa de andra medarbetarna” (ip, K).

Cockburn (2002) menar att arbetsmiljön har stor inverkan på hur effektiv en projektgrupp kan vara och att det bör läggas mycket eftertanke på hur arbetsplatsen utformas. Cockburn säger vidare att om medarbetarna sitter på olika kontor runt om i organisationen försvinner värdefulla kommunikationstillfällen. Då nästan alla av respondenterna sitter nära varandra i kontorslandskap kan vi anta att detta inte gäller för dessa. Nackdelarna respondenterna adresserade gällande kontorslandskapen är dock något som måste tas i åtanke. Cockburn menar att detta problem delvis kan lösas genom att det skapas speciella ytor för aktuella projekt där endast de berörda personerna sitter. Då Cockburn även säger att en organisation bör tänka på att inte skapa ytor vilket uppmuntrar till grupperingar och större uppdelningar inom organisationen anser vi att det är något som måste tas i beräkning då det skapas speciella ytor för projekt. Om dessa projekt pågår under en längre period anser vi att det finns risk att kommunikation och samarbete mellan medlemmarna i de olika projekten blir lidande.

Respondent E berättar att de stort sett har kontorslandskap på hela företaget, där de ibland kan sitta uppåt 40 stycken i ett landskap med hyllor och skärmar emellan. Denne ansåg att detta ibland kan vara jobbigt och störande när det sitter flera personer och pratar med kund och dessutom olika språk. Just därför finns det även möjligheter att sätta sig i annat rum. Något respondenten även påpekade var att de har speciellt anpassade arbetsytor för olika projekt när personer från olika avdelningar är involverade. Person G arbetade också i ett öppet kontorslandskap och de hade, likt respondent E, något som kallades teamareor där respondentens team arbetar avskärmat från kontorslandskapet i en isolerad teamyta. Respondent G sa även att: *”Jag är väldigt emot egna kontor just p.g.a. den anledning att man inte kan spontandiskutera och snacka och det tror jag hämmar kommunikationen”*.

6.1.4. Samarbete

När respondenterna berättade om det interna och externa samarbetet inom organisationerna såg vi att detta kunde skilja sig en del åt. Respondent A uppgav att möten med deras interna kunder äger rum där teamet stämmer av vad som har utförts och vilka nya förändringar som kommer att ske. Respondent D berättade att denne hade ett bra samarbete med kund och oftast hade direktkontakt med kunden via telefon istället för via e-post. Majoriteten av intervjupersonerna uppgav att samarbete och sammanhållning är en väsentlig del för att få en fungerande organisation. Detta påpekar även Cockburn (2002) och säger att det är många som glömmer de sociala bitarna och att människans stora inverkan på systemutvecklingsprojekt, vilket kan påverka projekten negativt. Vi tycker därför att de respondenter som svarade att samarbete och sammanhållning fungerar tillfredsställande har en bra fördel.

”I vårt team har vi en otrolig sammanhållning. Det känns nästan inte som man är på jobbet, vi har hur mycket skoj som helst [...]” (ip, G).

En av respondenterna nämner en annan aspekt över hur samarbetet måste fungera inom en organisation.

”För att klara leveransen så måste vi ha med hela kedjan. Jag kan inte säga att det är jag som fixar det även fast jag är chef för leveransen utan jag måste ha alla med mig för att det överhuvudtaget ska funka” (ip, E).

Vi anser att respondent E har visat på en annan aspekt angående samarbete i jämförelse med de flesta respondenter som har utgått från ett mindre perspektiv. Respondenten har en större helhets perspektiv och ser över alla delar i organisationen, vilket gör att denne samarbetar med en rad människor i många olika delar av organisationen. Detta är något respondent B också berättar om då denne har ett väl fungerande samarbete mellan flera team. Respondent K påpekade även att storleken på organisationen spelar en stor roll när det kommer till kommunikation. Denne arbetar på ett stort företag och förklarar att det kan vara svårt att ha en kommunikation med alla.

En annan viktig del som några intervjupersoner (E, F, H, och K) nämnt var att det finns ett öppet klimat inom organisationen som uppmanar till att de anställda kan ställa frågor till varandra och hjälpa personen bredvid om denne kört fast. I det agila manifestet (Cockburn 2002 & Martin 2003) påpekas det att det effektivaste sättet att förmedla information är genom kommunikation som utförs ansikte mot ansikte, både till och inom teamet.

Samarbetet respondenterna hade med kunden kunde skilja sig åt beroende på hur involverad denne är. Tre intervjupersoner (G, H, I) uppgav att de har daglig kontakt med kunden medans övriga uppgav att kundkontakten varierar allt från veckovis till månadsvis. Respondenten J uppgav att de inte har någon kontakt med slutkunden, utan att denne har samarbeten med kunder internt. Beroende på person, språk och systemvana kunde samarbetet se olika ut. Respondent H berättade att kunden ibland blir förvånad över att de behöver bidra med så mycket själva, vilket de inte verkar vara vana vid. Respondenten C uppgav att denne samarbetar både med interna och externa kunder. Denne påpekar att samarbete med externa kunder är ovanligt men att det finns ett nära samarbete med de interna kunderna.

Cockburn säger att om agil utveckling utförs rätt finns det inga ”vi” och ”dem”, utan bara ”vi”. Relationen mellan kunden och projektgruppen som bygger systemet måste vara god. Vi har sett att ett arbetssätt med ständig kontakt med kunden främjar till ett agilt arbetssätt. Vi har utifrån våra intervju svar kunnat urskilja denna typ av relation inom

flera projektgrupper, men mer specifikt hos en av våra respondenter (H). Kunden är i detta sammanhang med i hela processen genom att kontinuerligt stämma av och godkänna uppgifter projektgruppen utfört.

6.1.5. Viktigast för att sätta ihop ett team

Majoriteten av intervjupersonerna (A, C, D, G och I) var överens om att gruppdynamik, social kompetens, personkemi och drivkraft hos individerna var viktigast vid sammansättning av en projektgrupp. Intervjupersonerna D, E, F och H nämnde även att utbildning och kunskap är två viktiga faktorer att se över vid utformningen av en grupp. Respondent K berättar att de oftast går på känsla angående vilka personer som passar ihop och påpekar att de beror på situationen hur de sätter ihop en projektgrupp. Vi har fått uppfattningen om att det är tillgänglighet samt resurserna som är de faktorer som blir avgörande vid sammansättningen och att de flesta av våra respondenter egentligen hade föredragit att fokus låg mer på de anställdas personliga profiler. Att medlemmarna i gruppen fungerar ihop och att de personliga profilerna stämmer överens med varandra är viktigt för att projektgruppen ska fungera enligt respondent J. Respondenten påpekar även att det är viktigt att medarbetarna har tillräcklig teknisk kompetens och att dessa tar eget ansvar.

En projektgrupp bestående av medelmåttiga programmerare med en god kommunikation har en större förutsättning att lyckas i jämförelse med en grupp av experter inom programmering som inom gruppen har en dålig kommunikation (Martin, 2003)

”Man kollar sällan på personerna man sätter ihop i gruppen, man kollar på kompetens tyvärr. Det är det som är ett av problemen” (ip, E).

”Om man har med fyra personer som är ganska neutrala och inte säger så mycket och så har man med nån besserwisser då går det liksom inte” (ip, D).

Genom detta anser vi att det inte räcker med endast bra kommunikation, bra sammansättning av personliga profiler eller kompetens utan det är en balans mellan alla delar. Detta påpekar även Cockburn (2002) som en viktig del att tänka på, han menar att om ett projekt ska lyckas är det viktigt att ha med rätt personer på rätt plats och menar vidare på att det är många glömmet att de sociala bitarna är viktiga. Att glömma människans stora inverkan på projekt kan medföra en risk med att projektet misslyckas. Utifrån litteraturen har vi fått uppfattningen om att faktorer som kommunikation och begåvning är avgörande för att ett projekt ska lyckas, då många agila metoder bygger just på dessa faktorer.

En annan aspekt som intervjupersonerna C och I betonade var att medlemmarna i projektgruppen borde besitta kunskap som kompletterar varandra det påpekas även att det är viktigt att projektmedlemmarna tar eget ansvar. Lindavall et al (2002) har gått ett steg längre och har förutom de fyra värderingarna och 12 principerna i det agila manifestet funnit ytterliga fyra saker som de agila metoderna har gemensamt. En av dessa saker betonar att en grupp ska vara självorganiserad, vilket innebär att alla medlemmar projektgruppen har ett ansvar med att se till att arbetet utförs och slutförs.

En grupp personer med olika kompetenser framkom som något positivt eftersom detta bidrar till att de inblandade utvecklas i sitt arbete. Det framkom även att tillgängligheten och begränsade resurser inom ett företag är en avgörande del vid sammansättningen.

Respondent B har ej svarat.

6.1.6. Metoder och modifieringar

Av de elva respondenterna har sju stycken (A, B, C, D, G, H och I) berättat att de använder metoden scrum, eller någon modifikation av den. Det var egentligen bara två (D och G) av de sju intervjupersonerna som inte hade modifierat scrum på något sätt utan då endast lagt till parprogrammering. Parprogrammering innebär att programmerarna arbetar i par och skapar ett test för varje uppgift innan koden skrivs (Sommerville, 2007). Motiveringen till att scrum inte modifierats var från respondent D att: *”Jag tycker scrum är så enkelt så tar man bort någonting är det förstört”*.

Respondent H anger att denne använder sig av en egen metod, vilken är baserad på scrum och XP. Kombinationen av dessa metoder används genom att de istället för sprintar, som tillämpas i scrum, får ständigt feedback från kunden vilket medför att arbetet utförs snabbare. Dessa interaktioner med kunden sker ungefär en gång i veckan. Detta ser vi i det agila manifestet där Martin (2003) påpekar att ett nära samarbete med kunden är en väsentlig del för utvecklingsteamet. Han säger även att det är att föredra för både kund och utvecklingsteam att jobba i ett nära samarbete med varandra. Larsson och Lindholm (2009) säger också att ett nära samarbete med kunden är en viktig del. De fortsätter med att säga att detta samarbete gör att projektgruppen får tidig feedback, vilket i sin tur gör att problem kan lösas tidigt.

Respondent A säger att dennes projektgrupp utgår från releaseprocesser med inslag av scrum. Dessa releaseprocesser innebär att de ser över vad som sker inför varje release med hjälp av exempelvis tester. Respondenten nämner vidare att de har plockat delarna i scrum som passar deras arbetssätt bäst. Det förekommer inga sprintar utan de utför istället sex till sju fasta releaser per år, där varje releasecykel består av en programmeringsperiod, en testperiod som sedan följs av produktionssättning. Varje releasecykel består i sin tur bara av en iteration. Respondenten säger att: *”Det finns många varianter av Scrum, man ska vara öppen och titta på olika saker och ha ett arbetssätt att förhålla sig till, det är få organisationer som tar till sig metoderna rakt av. [...] Vi tycker att vi jobbar agilt fast vi har fasta releaser”* (ip, A). Hur ofta leveransen ska ske i projekt nämns i det agila manifestet där det förespråkas att denna helst ska utföras inom ett par veckor till ett par månaders mellanrum, men ju oftare desto bättre. Att leverera programvara ofta gör intervjuperson I då denne har modifierat scrum genom att sprintarna har kortats ner till två-fyra veckor istället för fyra veckor som scrum förespråkar. Vi har sett att när det gäller sprintarna är dessa det som företagen oftast modifierar i metoden. Denna modifiering går då ut på att de inte använder sig av en lika strikt definition av sprintarna som det anges i metoden. *”Vi har inte en lika strikt definition av en sprint. Om det dyker upp något som har högre prioritet än det som finns i sprinten så kan vi lägga in den i sprinten och lyfta bort något annat”* (ip, I).

En annan modifiering som gjorts är utav respondent C som anger att denne använder sig utav en projektstyrningsmetod som ursprungligen framkommit från RUP. Metoden har de sedan anpassat med scrum. Detta för att scrum, enligt respondenten, inte har några uttalade kriterier för projektstyrning. Vi kan inte heller se något bevis i litteraturen för att det finns projektstyrning inom metoden. De har även lagt till parprogrammering och sprintarna sker i tre-fyra veckors perioder. *”[...] Scrum metoden i sig själv säger ju ingenting om en projektstyrningsmetod den bryr sig inte alls om det utan därför har vi fått göra en liten modifiering till Scrum [...]”* (ip, C). Ytterligare en intervjuperson (K) uppgav att denne arbetar efter två projektstyrningsmetoder i sin organisation. Dessa har, enligt respondenten, sedan justerats till att bli agila. Detta har gjorts genom att intervallerna har kortats ner samt att justeringar har utförts i arbetsprocessen. Vilket i sin

tur har inneburit att projektgrupperna fått en högre nivå av samarbete både inom deras egen projektgrupp och gentemot andra team i organisationen. Iterationerna kan variera från att inträffa dagligen till en gång i månaden. Person B arbetar även denna utefter metoden scrum med en del modifieringar, bl.a. att de har ett eget test team istället för att utföra testerna inom projekten. En annan modifiering som har gjorts är att de inte har lika strikta sprintar. ”[...] leveranserna är inte som i scrum att man ska leverera varannan var tredje vecka, det har vi inte gjort, utan under de här tre åren har vi haft tre leveranser [...]” (ip, B).

En annan variant av en projektstyrningsmetod presenterades av respondent J, vilken är baserad på checklistor som används vid olika milstolpar i projekten. Dessa checklistor är avgörande för om projektet får fortsätta till nästa steg i processen eller inte. Respondenten pratar om en utveckling som sker steg för steg, vilket får oss att tänka på den mer traditionella systemutvecklingen, där plandrivna och sekventiella metoder är dominerande (Lindvall et al, 2002). Projektstyrningsmetoden som används kombineras med en affärsprocess för produkter, vilken även denna baseras på checklistor. Dessa checklistor innehåller information om vad som ska vara klart i form av dokument, system, produkt samt vilka tester som ska ha gjorts. Respondenten berättar vidare att tiden och planeringen för projekten varierar beroende på vilken produkt det gäller, vilket gör det svårt för oss att bedöma om metoden ändå kan ses vara delvis agil utifrån det inkrementella och iterativa synsättet (Larman, 2004 b). Den enda modifiering som gjorts gällande de två arbetssätten handlar om att de har tagit fram specifika checklistor för olika projekt och produkter.

Den metod som presenteras av intervjuperson F används som stöd för projektledare och processkonsulter. Vid arbetet med denna metod genomför projektledaren vanligen tre workshops med sina kunder, vilka utförs med två-fyra veckors mellanrum. Respondenten berättar att metoden har åtta steg, dessa innefattar bl.a. upptäcka, analysera, validera, integrera och implementera. Det finns även fyra perspektiv som är i fokus under projektets gång, strategi, människa, process och system. ”*Perspektiven ser till så att vi håller blicken uppe under hela projektets gång i alla faser som vi genomför och inte fastnar i detaljer*” (ip, F). Denna metod skiljer sig från de andra och är inget som tas upp i tidigare litteraturpresentation. Respondenten säger inte i intervjun om metoden är agil eller inte. Vi har ändå dragit denna slutsats genom att vi ser att den är iterativ, har ett nära kundsamarbete samt att iterationerna sker med två-fyra veckors mellanrum (Cockburn 2002, Larman 2004 b & Softhouse).

Respondent E uppgav att denne inte följde en specifik metod när de arbetade i projekt, utan utgick från en verksamhetsstyrning. I denna verksamhetsstyrning ingår ett stort antal pärmar som beskriver hur organisationen ska bedriva projekt. Varje projekt är unikt eftersom respondenten och dess projektgrupp ibland får anpassa sig efter kundens arbetssätt och metod. På grund av detta varierar längden på projekten från att vara i tre månader till att pågå i över 19 månader. Vissa anpassningar uppskattas däremot inte alltid, vår respondent uttalar sig på följande vis: ”[...]har man då ett kontrakt på 2-3 miljarder då anpassar man sig rätt så snabbt. Men det är inte roligt att göra det många gånger när man vet att man måste lyfta bort några duktiga kompetenser” (ip, E). Vi anser att respondenten arbetar efter ett mer traditionellt tillvägagångssätt då dennes arbetssätt verkar vara väldigt styrt och fördefinierat genom verksamhetsstyrningen och dess pärmar med dokumentation. Den agila utvecklingen uppmanar även till korta iterationer (Cockburn, 2002 och Softhouse), vilket intervjupersonen berättar att de inte använder sig av i deras projekt.

6.1.7. Fördelar och nackdelar

Några av våra respondenter (A, B, I och K), vilka arbetar med metoden scrum, var överens om fördelarna med att jobba agilt. Respondenterna B, I och K ansåg att flexibiliteten ökade och att problem som kunde komma att inträffa under projektets gång kom upp till ytan snabbare. Fokuserat arbete och möjligheten till att upptäcka fel i tid var enligt respondent H, vars metoder är scrum och XP, fördelarna med dessa. Detta ser vi också som något positivt då projektgruppen slipper åtgärda problem som kan uppstå i slutet genom att de tar förändringar löpande genom hela processen. Detta är även något som Cockburn (2002) och Martin (2003) påpekar i det agila manifestet.

"[...] fördelarna är att framför allt med scrum är en utav de viktigaste fördelarna är att problemen som finns kommer upp till ytan mycket fortare [...]. I dom andra metoderna så kommer oftast problemen i slutet och då är det kört"(ip, C).

Fördelarna enligt respondent J som använder sig av en projektmodell, var checklistor för beslut och releasepunkter samtidigt som respondent D anser att fördelen med dennes metod, scrum, är att den är så enkel. Respondenterna I och K uttryckte även dem att god planering, förmåga att ta förändringar löpande, bättre sammanhållning och bättre helhetssyn är fördelar som tillkommer med scrum. Larman (2004 b) håller med om detta då han förklarar att agila metoder omfattar förändring samtidigt som han förklarar att en agil process är lätt att styra och hantera. Vi tycker att detta stämmer och anledningen till att en agil process kan ta sig an förändringar löpande är på grund av att den är manövrerbar. Det finns även likheter i det Lindvall et al (2002) yttrande då de förklarar att teknologi och krav tillåts att uppstå under hela cykeln.

Respondent A anser att dennes metod, scrum, är fördelaktig mot RUP genom att den är mer tilltalande och lättare att komma ihåg. Denne säger också att med scrum är man närmare användaren samtidigt som det är lättare att få till prioriteringarna.

"RUP känns väl lite som en stor elefant så att säga, den är ganska tung att ta till sig[...]" (ip, A).

Intervjun med respondent A utvecklas till att mer ingående prata om RUP och denne uttryckte att: *"jag har jobbat en hel del med RUP tidigare som jag vet inte om den betraktas som agil? Gör den väl kanske?"*. Denna fråga är något vi även funderat på då det verkar skilja sig åt vad olika personer anser att RUP tillhör för gren av utvecklingsmetoderna, den agila eller traditionella. Alla verkar vara överens om att det är en iterativ metod men då den innefattar en väldigt omfattande dokumentation anser Awad (2005) och Hastie (2010) att den tillhör de traditionella systemutvecklingsmetoderna. Något vi är benägna att hålla med om.

Angående nackdelar fanns det inte mycket att invända på. Att arbetssättet kunde uppfattas som både otydligt och ostrukturerat vid vissa tillfällen nämndes under intervjuerna.

"Det kan uppfattas som ostrukturerat eftersom planeringen inför framtiden är så grov [...]" (ip, K).

Vi kan till viss del hålla med respondenten K, som använder sig av scrum, som påpekade att planeringen inom agilt kan uppfattas som ostrukturerad, då det inte i planeringen står hur arbetet ska utföras från början till slut. Vi anser dock att en specifik plan för det långa loppet inte lämpar sig i en agil utvecklingsmiljö. I en agil miljö är det flera faktorer som spelar in, kund och marknad, dessa faktorer påverkan på projektet är inget som går att förutspå. Martin (2003) påpekar också detta och menar att följa en plan på lång sikt kan vara svårt eftersom arbetsmiljön kan ändras, detta gör det svårt att uppskatta hur lång tid

projektet kommer att ta. Vidare menar han också att en detaljerad plan blir svårt att ändra, det bästa är att ha en plan som endast sträcker sig några veckor åt gången. Det är enligt oss viktigt att ha en plan men att ständigt stämma av med de förändringar som uppstår i den miljön som projektet verkar i och inte stirra sig blind på en nedskreven plan.

En annan nackdel enligt respondent G, vars metod är scrum, var att det fanns en risk att man isolerades sig från omvärlden för att kunna fokusera, detta kan resultera i att det blir för lite utbyte med de andra teamen. Detta gällde då främst scrum men det är även något Cockburn (2002) pratar om då det kommer till organisationers arbetsmiljö.

I jämförelse med det traditionella arbetssättet var det ingen som såg några nackdelar med det agila arbetssättet. Både Lindvall (2002) och Larman (2004b) påpekar att plandrivna metoder, som vattenfallsmodellen, inte är att föredra av många, eftersom dessa metoder har svårt att anpassa sig till de snabba förändringar som kan uppkomma under projektets gång. Respondent E som använder sig av verksamhetsstyrning, svarar inte på frågan men nämner att de med sitt arbetssätt får problem när nya människor kommer in i organisationen pga. den omfattande dokumentationen som finns i verksamhetsstyrningens alla pärmar.

Respondent D, vars metod är scrum, säger att denne inte kan svara på frågan angående fördelarna. Anledningen till detta är att intervjupersonen säger att scrum är den metod denne arbetat med och kan därför inte jämföra den med någon annan.

Respondent F har ej svarat på frågan.

6.1.8. Dokumentation

Alla respondenter dokumenterar på ett eller annat sätt inom sina projekt men detta kan skilja sig åt beroende på arbetssätt. Respondenterna E, J och K hade en omfattande dokumentation och respondent J förklarar att inom dennes projektgrupp dokumenteras allt, respondenten förklarar följande:

"Vi dokumenterar allt vi gör. Alla produkter dokumenteras inom projekten. Vi dokumenterar med hjälp av olika specifikationer, protokoll, olika dokument utefter vissa mallar"(ip, J).

Respondent E förklarar att även deras företag använder sig av en tyngre dokumentation, vilka utförs genom att följa en verksamhetsstyrning där allt dokumenteras. Denne påpekar dock att dokumentationen skiljer sig från projekt till projekt då de ofta anpassar sig efter kundens metod och arbetssätt.

Två av våra respondenter (D och G) uppger att de dokumenterar så lite som möjligt och båda använder en wikisida internt inom sina team. Där dokumenterar de allt om systemet, utvecklingen och om arbetssättet. Respondent G arbetar enligt scrum och använder sig av en backlog som fungerar som den primära dokumentationen inom projektgruppen. Enligt Softhouse är en backlog ett dokument som är synligt för hela organisationen, detta för att projektmedlemmarna ska veta vad som kommer att ske inför nästa release. Respondent H berättar att denne dokumenterar med hjälp av ett testverktyg direkt i koden men använder också ett verktyg gemensamt med kunden, där det krävs att kunden godkänner utförda uppgifter, detta för att teamet ska kunna fortsätta med nästa uppgift.

"Behovet av den klassiska dokumentationen försvinner lite när man jobbar på det sättet som vi gör med den nära kundkontakten, är det något så pratar vi med kunden direkt" (ip, H).

Martin (2003) förklarar att dokumentation är en viktig del i ett mjukvaruprojekt. Han påpekar också att för mycket dokumentation kan vara värre än för lite. Han menar på att det måste finnas tillräckligt med dokumentation som beskriver hur systemet är uppbyggt men att mycket av informationen som människorna besitter kommer bättre till hand genom interaktion mellan människa till människa än om detta skrivs ner i text. Cockburn (2002) säger även att de som arbetar i projekt måste lära sig vad som är tillräckligt och ”gott nog” när det kommer till mängden av dokumentation.

Respondent I berättar att de dokumenterar löpande och att en aktivitet ska testas och dokumenteras innan den sätts som avslutad. Intervjupersonen säger också att deras rutiner när det kommer till dokumentationen varierar: *”Om det är ett mindre projekt kan man ibland även vänta med att dokumentera tills hela projektet är färdigt”* (ip, I).

Respondent F berättar att de använder sitt egna verktyg för att dokumentera allt som rör projektet och har även speciella ytor där projektgrupper utbyter information med kund. Dokumentation finns även i form av mallar för hur de bedriver verksamheten med fokus på metodiken. Mallarna används vid de workshops som äger rum med kunder. Respondent A dokumenterar med olika verktyg som används för flödesscheman, specifikationer, checklistor och för utförandet av projekt och utvecklingsaktiviteter.

Respondent B har ej svarat på frågan.

6.1.9. Vad är agilt för dig

Inom detta tema har vi kunnat urskilja mönster bland respondenternas svar. Vi har därför delat upp svaren i underrubriker, vilka är samarbete, nytta för kunden, flexibilitet, tester och metoder. Vi ansåg att denna fråga var relevant att ställa våra respondenter genom att det ger oss en uppfattning om vad agilt innebär för dem. Vi ville även se och om deras uppfattning av begreppet skiljer sig gentemot vad olika forskare säger att agilt är.

Samarbete

Respondenterna J och G berättar att agilt för dem innebär att ha ett nära samarbete, respondent G påpekar vidare att det är viktigt med samarbete inom projektgruppen. En annan sak som togs upp av respondent K var att kommunikationen och helhetssyn inom projektgruppen bör vara tillfredsställande.

Nytta för kunden

Respondent A:s uppfattning om agil utveckling var att fokus ligger mer på hur slutresultatet blir tillfredsställande för kunden än hur arbetet utförs, detta håller respondent G med om och berättar att denne tänker på kundnytta i samband med agilt. Respondent C påpekar att agilt för denne är hur kunden upplever det agila tankesättet och den feedback som kunden ger respondenten och dess team. Denne anser att det agila arbetssättet är bra och anser att det borde kunna tillämpas på flera olika områden: *”Konstigt att inte alla använder det här”* (ip, C).

Flexibilitet

Respondent F påpekar att agilt för denne är att det går snabbt från det att en idé formas till ett färdigt resultat. Agilt står, enligt respondent A och H, för snabbbrörlighet och flexibilitet. Både intervjuperson I och K håller med om att agilt är flexibelt och respondent I påpekar även att teamet ska vara flexibla nog att hantera nya och uppdaterade krav.

”Just in time. Man kan aldrig ge en deadline. Jag tänker på att det går väldigt snabbt från det att man kommer på någonting till att få ett resultat” (ip,F).

Respondent D berättar att han tänker på något positivt och att ordet agilt är ett buzzword. Enligt Wikipedia är buzzword ett modeord som oftast används inom ett tekniskt eller administrativt område.

Tester och metoder

Tre respondenter (A, C och E) tänkte på testsystem eller testdriven utveckling när de tänkte på agilt. Respondent E påpekar att denne tänker på hur teamet ska testa enligt vissa mönster och metoder samtidigt som respondent A tänkte på hur man utvecklar saker för att sedan testa det med täta iterationer.

"[...] det är testsystem i min värld, inget annat" (ip, E).

Respondenterna A och B tänkte på metoder som scrum och XP när de tänkte på agilt. Respondent A påpekade även att denne tänker på en balansgång genom att vara lagom agil samtidigt som man stämmer av med verkligheten. Intervjuperson K uttrycker sig på följande sätt när det gäller de agila metoderna: *"Man gör inte bara saker, man gör rätt saker"* (ip, K).

6.2. Sammanfattande diskussion

Genom att dela upp intervjupersonernas svar i teman och diskutera dem mot varandra samt mot den information som vi inhämtade genom vår intervjuanalys har vi fått en bra helhetsbild över deras arbetssätt, både med de aktuella metoderna och inom organisationen i stort. Vi är medvetna om att informationen inom de olika teman som vi har presenterat kan flyta samman eftersom respektive del påverkar varandra. Vi har trots detta försökt att presentera informationen specifikt utefter respektive tema på bästa sätt utan att utesluta väsentlig information. Temat "vad är agilt för dig" har vi med i vår sammanställning av resultatdiskussion för att påvisa om respondenternas helhetssyn på det agila arbetssättet stämmer överens med författarnas.

Vi har sett att de flesta inom väldigt många områden jobbar på ett agilt sätt men vi anser att det bara är tre av respondenterna som helt följer det agila manifestet och de riktlinjer som finns specificerade för de agila metoderna (C, D och G).

Övriga har på ett eller annat sätt modifierat metoderna till att bli mindre agila eller har delar av organisationen vilka inte överensstämmer med det agila tänkandet. Detta kan till exempel handla om deras arbetsmiljö, dagliga rutiner och möten eller samarbetet och kommunikationen inom organisationen. Det finns även två fall där vi anser att respondenterna arbetar mer mot den traditionella utvecklingen än den agila (E och J). Då dessa intervjupersoners metoder och arbetssätt är mer sekventiellt samt att de har mer omfattande dokumentation än övriga skiljer de sig betydligt från mängden. Det finns dock även delar av dessa organisationer som överensstämmer med det agila tänkandet och det är då hur deras arbetsmiljö och samarbete fungerar inom företaget. Detta gäller för både respondent E och J.

Då den agila utvecklingen handlar om hela organisationen kan vi inte helt avgöra om en organisation arbetar agilt genom att bara titta på var och ett av de teman vi specificerat ovan. Vi kan inte heller säga att hela organisationen, respondenterna i detta fall representerar, arbetar agilt genom att titta på alla teman och jämföra dem per person med det som karaktäriserar den agila utvecklingen. Detta för att det bara är en persons åsikter som kommer till tals, andra i organisationen kan uppfatta situationen annorlunda.

7. Slutsats

Vi har i vår studie kommit fram till att merparten av våra respondenter använder sig av det agila arbetssättet samt dess utvecklingsmetoder i sina organisationer.

Det har även påvisats att flera av våra respondenter inte arbetar utifrån de kriterier och anvisningar som finns beskrivna i litteraturen, utan följer till viss mån de kriterier som enligt dem anses relevanta för den aktuella organisationen. Det klargjordes i vår studie att två respondenter arbetade efter det traditionella arbetssättet och inte efter de kriterier som det agila arbetssättet förespråkar. Vidare förtydligades det att våra respondenter har modifierat metoderna genom att tillämpa de kriterier som passar den enskilda organisationens arbetssätt och omgivning.

8. Referenser

- Agile Sweden. (2002). *Om Agile*. Hämtad 2010-04-08, från <http://www.agilesweden.org/>
- Awad, M. A. (2005). *A Comparison between Agile and Traditional Software Development Methodologies*. University of Western Australia, School of Computer Science and software Engineering.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur. Lund.
- Cockburn, A. (2002). *Agile Software Development. The agile Software Development Series*. Pearson Education, Inc. Boston, US.
- Danielsson, L. (2010). *Jättarna blir agila*. Hämtad 2010-05-20, från <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.306713/jattarna-blir-agila>
- Europa. (1996, 3 april). *Kommissionens rekommendation (96/280/EG) om definitionen på små och medelstora företag*. [Europeiska gemenskapernas officiella tidning L 107 av den 30.4.1996]. Hämtad 2010-05-16, http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm.
- Gugenberger, P. (2007). *The waterfall accident*. Hämtad 2010-05-06, från <http://pascal.gugenberger.net/thoughts/waterfall-accident.html>,
- Hastie, S. (2010). *The Various Flavors of Unified Process*. Hämtad 2010-04-13, från <http://www.infoq.com/news/2010/02/flavors-of-unified-process>
- Heine, H. u. å. *Agile Processes*.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development. The agile Software Development Series*. Pearson Education, Inc. Boston, US.
- Johansson, E., Lagerstedt, A-M., Nilsson, J (2009). *Hur väl fungerar agila metoder i praktiken? En studie av metoden scrum*. Högskolan i Borås, Institutionen för data- och affärsvetenskap.
- Larman, C. (2004 a). *Applying UML and Patterns, an introduction To Object-Oriented Analysis And Design And iterative Development*. (3:e uppl.). Pearson Education. Inc. Boston, US.
- Larman, C. (2004 b). *Agile and Iterative Development: A Managers Guide*. Pearson Education, Inc. Boston, US.
- Larsson, M., Lindholm, N. (2009). *Den agila utvecklingen. En studie baserad på den agila metodikens utformning i praktiken*. Malmö Högskola, Centrum för teknikstudier.
- Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., Tesoriero, R., Williams, L., Zelkowitz, M (2002). *Empirical Findings in Agile Methods*. Springer-Verlag, 197-207.
- Lundgren, J. (2008). *Användarcentrerad design och agila metoder: Integrering av prototyping och Extreme Programming*. Högskolan Skövde, Institutionen för kommunikation och information.
- Martin, R. C. (2003). *Agile software development: principles, patterns and practices*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3:e uppl.). Stockholm Studentlitteratur.

- Qumer, A., Henderson-Sellers, B. (2007). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *ScienceDirect, Volume 50*, 280-295.
- Schuh, P. (2005). *Integrating Agile Development in the Real World*. Hingham. Mass Charles River Media.
- Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press. Washington.
- Shore, J., Warden, S. (2008). *The Art of Agile Development*, O'Reilly Media, Inc.
- Si Alhir, S. (2005). *The Agile Unified Process (AUP)*. Hämtad 2010-04-15, från <http://www.methodsandtools.com/archive/archive.php?id=21>
- Softhouse. *Scrum på fem minuter* [Broschyr]. Hämtad 2010-03-29, från (Tillgänglig från Softhouse Consulting, <http://softhouseeducation.com/scrum-fem-minuter>).
- Sommerville, I. (2007) *Software Engineering* (8:e upplagan). Harlow: Addison-Wesley.
- Sully, P. (1998). *Liveware matters*, (3:e uppl.), 42-46.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*, Blackwell Business, Oxford.
- Wikipedia, *Buzzword*. Hämtad 2010-05-11, från <http://en.wikipedia.org/wiki/Buzzword>
- Winston, W. R. (1970) *Managing the Development of Large Software Systems. Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering*. 328 – 338. Monterey, California, United States.

9. Bilagor

Nedan har vi de transkriberingar som gjorts efter intervjuerna. För att garantera anonymitet har namn och organisation strukits ur dem.

Respondent A

Maria: Ja berätta lite om dig själv då, vad har du för befattning?

A: [namn] heter jag och har jobbat på [företaget] sedan 2007 egentligen. Kom tidigare från [företaget] i Alingsås. Min bakgrund kort är en 25 öres ingenjör som gick 4 årig teknisk på min tid då, sen började jag jobbade efter det och har även haft eget företag. Men gått egentligen från systemutveckling, systemarkitekt sen sista åren på [företaget] där jag var IT-arkitekt. Försöka förstå verksamhetens krav och omvandla de till någon form av IT-lösning då, sen hade jag även ett vikariat som utvecklingschef på en avdelning på [företaget]. Jag började på [företaget] 2007 som sagt och min primära roll här egentligen är ansvarig för utveckling och förvaltning av vårt affärssystem då. Inbegriper både ett leveransansvar och personalansvar, så jag har ansvar för de anställda som finns i mitt team då, i dagsläget är vi 9 stycken plus mig då egentligen så 10 stycken som jobbar med detta. Så min roll är egentligen chef kan man väl sig då eller ledare för det här teamet. Tidigare erfarenheter, vilket område är det systemutveckling då eller?

Maria, Johanna: Du har ju sagt redan.

A: Mitt dagliga arbete är i alla fall ee, eller det som man kan säga om tidigare erfarenheter i och för sig då, jag har jobbat en hel del med RUP tidigare som jag vet inte om den betraktas som agil? Gör den väl kanske?

Maria, Tibe: Den är iterativ i alla fall.

A: Den är iterativ men kanske inte agil då. Så den har jag jobbat en del med. Mitt dagliga arbete, ja vardagssysslor ee vi har ett antal möten kan man säga på veckan. Måndan är fullbokad med massa möten rapporteringsmöten, vi har chefsmöten ee mellan cheferna då min chef alltså CIO. Sen har jag även ett statusmöte med teamet där vi går igenom om vad som har hänt under veckan och eventuella förändringar som kommer att ske och såna saker. Sen så är det fortlöpande driftsavstämningsmöten sånt så att det är en del stående möten under veckan. I övrigt handlar det mycket om att prioritera det arbetet som verksamheten vill ha gjort ee vi får in väldigt mycket önskemål eller change request om olika saker och ting då. Vid sidan av det har vi både stora och mindre projekt egentligen som är också initiativ från verksamheten men som löper över en större tidsrymd då. Men vi har eller vi jobbar ju med fasta releaser vi har 6-7 releaser per år och varje releasacykel består utav en kodningsperiod sen så har vi en test period och sen produktionssätter vi då kan man säga.

A: Eee ja personer som är involverade i mitt arbete så är det systemutvecklare då som är majoriteten en del är systemdesigners och det innebär egentligen att de har ett mer övergripande ansvar när det gäller att hålla koll på vilken funktionalitet som vi stoppar in så att vi inte förstör systemet, lite större förändringar egentligen så att vi inte påverkar systemet negativt då eller målar in oss i ett hörn om man säger så. Sen har vi projektledare (inom IT) då 2 stycken eller 3 stycken på [företaget] som driver många utav de större projekten som berör flera team då egentligen. Och när det gäller relationen till verksamheten, verksamheten betraktar jag egentligen IT är också en verksamhet (ohörbart) utanför IT då, där har vi förvaltningsmöten med de olika grupperingarna som logistik, finans, inköp, vi har ja en del olika områden där vi samlas inför varje release där

vi träffar de här personerna eller super users egentligen oftast är det då, där diskuterar vi då dels det som vi har gjort och dom förändringar som kommer att komma i systemet. Vi diskuterar även nya förändringar som dom vill ha gjorda och försöker tidsestimera dom lite grann och få en grov analys på eller en grov spec egentligen så vi förstår vad de verkligen vill ha gjort då. Så det är en återkommande aktivitet då förvaltningsmöten i verksamheten. Så det är väl egentligen vårt samarbete med kunden. Sen har vi då, jag brukar skilja på förvaltning och utveckling då. Förvaltning kan man säga att i dagsläget består av att vi har en person som heter instant? responsible som är roterande på alla medlemmar då, man har det en gång i veckan och det innebär egentligen att man bevakar en kö asså i form av en second line support. Vi får ärenden som kommer in via våran service desk som sedan kan realiseras till vårat team då med saker som berör affärssystemet exempelvis, så den här som är instant? responsible har ansvaret då för att bevaka den här kön så att vi inte har ärenden som är akuta. Sen har vi utvecklingsdelen och det är det som alla jobbar med mer eller mindre då, och det är väl det som är majoriteten som är arbetet och då en normal dag för en systemutvecklare är väl att man jobbar med analys/design, man har ett ärende där det finns specat och där e det också en viss iteration med en super user/användare som vill ha till stånd den här förändringen då, och så utvecklar man den och så produktionsätter man den i test och så får användarna tycka till och sen (ohörbart) concept kan man säga då. Sen så kommer det (ohörbart) i produktion längre fram.

Maria: Ok

A: Om vi ska prata systemutvecklingsprocesser eller systemutvecklingsmetoder då så när jag började på [företaget] då hade jag dels RUP med mig i bagaget e sen hade man i mitt team redan börjat titta lite på det här med releaseprocess, där man just hade fasta releaser, vad gör man inför en release? Tester och såna saker. Det är inget som är unikt men vi liksom anpassat det lite grann utifrån våran vardag och våra andras avdelningar etc. och vi är väl egentligen den enda eller det enda teamet då på IT som jobbar med dom här relesecyklen på ett dokumenterat sätt. Vårat andra team som också är ett utvecklingsteam (business intelligence teamet) är mer användarstyrt när det gäller rapporter och sådana saker, dom försöker också få till nån form av releasetänk men dom har inte riktigt kommit dit än. Så mitt team är väl det som har kommit längst när det gäller just change management och den hanteringen då kring det. Eee så man kan väl säga att vi har en egen utvecklad metod då som följer i och för sig praxis att man gör test och sådana saker, lite pro... concept och användartester och såna saker. Men det är i alla fall dokumenterat i vilken ordning vi gör olika saker då.

Maria: Det gör ni fortlöpande hela tiden.

A: Ja, ja det gör vi fortlöpande och vi förbättrar ju hela tiden saker i processen som vi tycker, vi har checklister där man skickar ut mail till super users, nu kommer vi göra det här, nu kommer tester förberedas så att alla liksom är medvetna om när och hur man ska göra saker då. I höstas började jag diskutera med min CIO kring om vi kan göra ytterligare saker för att öka effektiviteten egentligen men det är väl kanske mer för att kunna vara alerta när det gäller prioriteringar då för det svänger ganska snabbt, så ena stunden så är det det här som är viktigt och i andra stunden så är det saker som är mer viktiga, så vi har alltid haft en stor backlog med saker som vi vill få gjorda då. Så det handlar mkt om att göra prioriteringar då och utifrån verksamhetsperspektivet men även ur IT-perspektivet då. Och det gjorde att vi och jag har varit lite nyfiken på scrum som metod tidigare då och det vi gjorde var att vi körde med introduktion av scrum, vi var borta från kontoret och hade en heldags utbildning i scrum kan man säga. Resultatet av

det kan man väl säga att det var att vi kände oss väldigt hemma i det, vi kände att vi jobbade väldigt likt scrum men med vissa skillnader då, det här med sprintar och kanske litegrann synsättet med att man har användaren mer vid centrum snarare än andra saker då. Kontentan av den utbildningen var att vi plockade en del russin då i scrum metoden som vi tycker tillför oss nytta då.

Maria: Så den är anpassad till erat arbetssätt?

A: Och det är lite grann, jag vet inte om ni läste en artikel i computer sweden i förra veckan där det just stod en hel del om agila metoder, att det är väldigt få företag som anammar metoderna rakt av utan man anpassar dom ofta utifrån sina egna behov då. Det vi har gjort på [företaget] då, vi kör exempelvis daily scrum, vi har alltid morgonmöten och det tycker vi har varit väldigt positivt då i den bemärkelsen att visst vi har statusmöte en gång i veckan men här håller vi varandra uppdaterade från dag till dag egentligen. Vad gjorde jag igår? Vad ska jag göra idag? Och eventuella hinder då. Och det gör också att vi kan asså det behöver inte gå en vecka emellan utan vi kan agera snabbt. Jag kan springa bort och hantera saker som kanske stör utvecklingsarbetet då med utvecklingsmiljöer. Sen så visst om det är akuta saker så lyfter man ju de med en gång. Vi har tyckt att det har varit väldigt positivt bland medarbetarna att köra morgonmötena då. Och vi brukar klara av dom på runt 10 minuter det brukar inte ta längre tid än så. Men det man kan säga att vi har anammat då är framförallt daily scrum, alltså de här morgonmötena, sen har vi försökt att titta lite grann på det här med sprintar då också. Det som vi inte känner funkar riktigt med sprintarna för våran del är att ha med dels med projekten som vi haft finns det lite bångstyriga projektledare som inte velat, det är en svårighet här då tycker vi, jag kan hålla med om det. En projektledare är ju ansvarig för leverans av sitt projekt och vill då ha (ohörbart, reducerade?) resurser medans jag är ansvarig för förvaltning och alla change request som inträffar i ett projekt då som kommer in i förvaltningsröret, så man kan säga förändrings- önskemål kommer in i två vägar antingen i förvaltningsröret eller via projekten då. Och det här med sprint tänket då när vi gjorde en ansats i höstas för att börja köra litegrann men det som gjorde det svårt var att projektledarna ville ha sina resurser och det innebär att det fanns inte så många resurser kvar då va att lösa själva förvaltningsröret då med så att eee då var det också svårt att uppskatta, man har ju en viss leveranskapacitet egentligen som man utifrån föregående sprint hur mkt tror vi att vi klarar av att göra till nästa sprint. Den rör sig hela tiden då och det gör att det blir väldigt svårt då och liksom kasta upp lapparna på sprint backloggen då och säga att nu har vi så här mycket att plocka bort då, det kan raseras och byggas upp hela tiden. Men det vi gör i dagsläget är i alla fall det är att vi kör cr (change request) egentligen mer, vi har ett ärendehanteringssystem då där vi har alla change request loggade och där finns vissa projektaktiviteter med inte alla tyvärr. Det vi gör då är att vi skapar gula lappar i alla fall då för varje ärende och så sätter vi upp dom då (som ni ser på en glasruta då) det är mer för att göra det synligt, vad är det vi jobbar med? Vad är det som är prioriterat? Vad är det som är klart? Här finns ju även då i ärendehanteringssystemet då också, detta är som en spegelbild (glasrutan med alla lapparna) fast fysiskt då.

Maria: Men detta är för erat team då eller?

A: Ja just det. Så det man kan säga att här är första rutan (glasrutan) är det något som heter AM, product backlog, och det är egentligen produkt backloggen (change request) som kommer in via förvaltningsröret då och där finns det dom olika delarna, ni ser vi har något som heter batch performance(det är (ohörbart) som vi kör varje dygn som är väldigt viktig), vi har inköp, vi har logistik, vi har centure county? Som är mer logisitk, vi har franchise vår franchiseverksamhet, vi har finans. Där sitter ärenden som

användarna då har prioriterat utifrån sitt förvaltningsperspektiv då. Sen har vi då våran projekt backlog, den är lite haltande där som ni ser och det är att vissa av projektledarna har försökt att göra en ansats att köra den men vissa har liksom inte orkat bry sig om den lite grann, så det finns ett litet motstånd där att köra den. Det är lite mitt dilemma att få ihop den kan man säga. Sen nästa ruta har vi sprint backlogen, där sätter vi upp det i dagsläget framförallt problemärenden som vi tycker är viktiga, då sätter vi upp dom där så att man ska kunna gå och ta dom där. Tidigare har det vart så att jag tillsammans med mina två systemdesigners fördelat egentligen både problemärenden och andra ärenden men det gör till viss del idag också när det blir om prioriteringar men annars är det valfritt att kunna gå och rycka lappar som sitter i backlogen då.

Maria: Så sätter man sig då och försöker lösa det då?

A: Sen har jag då gjort en vad ska man säga, kolumner då för varje användare eller för varje medarbetare menar jag ee den övre delen av kolumnen sitter de lapparna som man jobbar med i dagsläget och sen där under sitter alla lappar som är klara då inför nästa release då.

Maria: Det blir enklare och mer synligt vilka uppgifter som man har att göra med.

A. Ja de blir enklare, speciellt när vi kör våra daily scrum så står vi utanför fönstret så att vi kan direkt liksom om det är det här eller..så det går att referera till det hela tiden. Sen har vi haft tankar att köra lite mer såna här vad ska man säga scrumdemos då med användarna och man kan säga att affärssystemsmässigt så är det lite asså jag tror det är enklare å anamma dom här agila metoderna när man har nyutvecklingsprojekt, och då har vi två stycken javaprojekt eller masterdataprojekt där man kan säga där vi har försökt att köra mer scrum så att säga än vad vi gör i affärssystemet då. Men det är väl den erfarenheten jag själv fått hittills då, och just att vi valde scrum är väl för att den är mest intressant vi har ju xp också men scrum känns ändå hyfsat vedertagen även om det finns varianter av den också. Om jag ska jämföra lite grann då, det kanske inte går att jämföra på [företaget] men det kanske att jämföra från mitt tidigare jobb på [företaget] så kan man säga som jag sa innan i ett nyutvecklingsperspektiv så tror jag scrum är fördelaktigt jämfört med RUP exempelvis då, man är närmare användaren, det är lättare att få till prioritering med användaren, även om RUP faktiskt också har det i sina iterationer då. RUP känns väl lite mer som en stor elefant så att säga, den är ganska tung att ta till sig, mycket olika roller, olika artefakter och sådan saker så att. Så jag tror att just scrum känns mer tilltalande och lättare att komma igång med tycker jag då. Det som jag tycker saknas lite grann i dom här agila metoderna det är väl, jag är själv IT-arkitekt, det här med arkitektur är något som jag saknar och gärna vill ha på plats. Jag har väl mognat och känner att alla arkitektur bitar inte behöver vara på plats med en gång men jag vill gärna ha någon form av referensarkitektur att kunna relatera till när man bygger sina komponenter. Och det är bitar som inte nämns så mycket om i agila metoder. Så att just arkitektur tycker jag, arkitektur med måtta tycker jag är bra och i alla fall ha med det i en del i arbetet som man gör då. Det är framförallt i återanvändning också. Förr när jag kodade själv så vill man gärna göra så generell kod som möjligt som kunde återanvändas på alla möjliga sätt men det slutar också med att man kunde ägna flera timmar åt istället för att leverera något som användaren ville ha så satt man och filade på snygga kodsnuttar då, en lagom balans tror jag e nog det som är mest vettigt då. Fördelarna har jag ju nämnt lite grann men man får snabbt upp en prototyp, man tillfredsställer användaren och på så sätt även projektet med det som är efterfrågat, det är väl fördelarna med scrum just också att det är mer större valfrihet och delaktighet från systemutvecklarna då att kunna själv påverka arbetet och liksom vara med i den

prioriteringen som görs då. Nackdelarna som jag sa är att jag saknar lite arkitektur, en nackdel kan också vara att i större projekt där man har delade resurser där projektledaren vill ha bestämda resurser istället för delade och inte få det då blir det här väldigt sårbart har vi märkt. Det är svårt att få kontroll på det då. Vi har inte olika metoder för olika projekt utan vi har ju vår egen projektmetod i botten sen så har vi plockat delar från scrum.

Maria, Tibe: Presentera metoden för kund?

A: Vi kan väl säga att i början när jag kom in så hade vi i samband med vårt förvaltningsmöte en genomgång av våra processer så att användarna är införstådda med det vi gör bakom kulisserna. Så det har ju varit en resa, innan har man bara kunnat ringa till någon utvecklare och säga att jag vill ha det här babababa. Och där kan man säga att vi har blivit lite mer stelbenta och tvingar användarna att vara lite mer formaliserade då. Det där är också en balansgång tycker jag att, det är bra att ha struktur men samtidigt måste man vara lite smidig också. Vi vill gärna hålla på att man loggar ett ärende i ärendehanteringssystemet eller loggar en change request så att den kommer in. Man får en början där så att man sen kan göra en tidsestimering och prioritering exempelvis då va.

Maria: Ja, det viktigaste i ditt arbete då att det ska kunna fungera? Är det att teamet funkar eller är det?

A: Metodiken är ju ett redskap som jag ser det eller en process eller ett arbetssätt att förhålla sig till. Så ur det perspektivet är ju metodiken viktig samtidigt att alla vet ramarna om man säger så. Annars skulle ju alla springa hejvilt så. Men givetvis är det viktigaste att det funkar i teamet, för funkar inte teamet så blir det inga vettiga leveranser. Så teamet är nog det viktigaste om man ska nämna någonting. Men teamet är beroende av en metodik för att kunna jobba strukturerat. Sen ur ett ledningsperspektiv kan man ju säga att metodiken är viktig för att kunna göra en vettig tidsestimering och prioritering, där är väl en sak som jag fortfarande känner jag slåss väldigt mycket för att få till en bra synlighet kring allting, ni ser dom gula lapparna är ju egentligen för mitt team då men jag jobbar i dagsläget att titta på change management alltså jag vet inte om ni känner igen it service management? Det finns ett ramverk som heter ITIL i alla fall som är utvecklat av Margaret Thatcher faktiskt inte personligen men i samband med (ohörbart)kriget, som är ett ramverk eller arbetssätt då och itsm kan man säga då är en it specialiserad gren eller del av ITIL-ramverket då och det syftar egentligen till service support alltså hur jobbar man medförvaltning? Hur hanterar man ärenden som kommer in? Alltså incidenter och problem som uppstår i system? Hur loggar man och hanterar change request i systemen? Så itsm är egentligen ett antal olika processer då som består utav framförallt (ohörbart)management alltså att hantera störningar, problem management hantera åtgärder för att ta bort dess incidenter eller möjligheterna. Change management som är syftet till att skapa förändringar i systemen och sen så har man fler såna här olika vad ska man säga ee processområden då. Och på [företaget] har jag varit med och tagit in (ohörbart) problem management som är två arbetssätt för att jobba med förvaltning kan man säga egentligen då. Och det är ju för hela IT och även ut mot verksamheten då, och det kan man säga att servicedesken som är ansiktet utåt mot verksamheten, det är där allting kommer in och sen så fördelas det ut till dom övriga teamen inom IT då.

Maria: Ja, agila metoder då vad tänker du när du hör det?

A: Bilden har väl förändrats, agilt för mig har alltid betytt att det ska vara snabbriktigt. Det kanske inte tar så mycket hänsyn till hur koden blir och hur det ser ut under skalet utan det är mer egentligen till för att tillfredsställa användaren, det förknippar jag med

agilt då. Sen så kan man väl säga att tidigare var agilt för mig xp , parprogrammering, och sådana saker då. Medans att man kan tycka med scrum så har det blivit lite mer strukturerat och formellt så att och kryddar man det med lite arkitektur så tycker jag liksom att det är väldigt tilltalande då. Jag tror också mer på att det här att man utvecklar saker och testar det med täta iterationer mot användarna så att man vet att man är på rätt väg då. Oftast är det så att systemutvecklare tror att vissa saker är viktiga medans en användare upplever en helt annan sak. Det är en balansgång genom att vara lagom agila och inte tappa fotfästet då med verkligheten.

Maria, Tibe: Finns det något som du vill tillägga?

A: Det finns ju många varianter på scrum, men jag tycker man ska vara öppen och titta på olika saker sen så att ha nåt arbetssätt att förhålla sig till tror jag är bra och jag tror att det är väldigt få organisationer som tar till sig metoderna och plankar de rakt av, men det finns ju mkt information att tillgå så att det gäller liksom att ta det i små steg och börja med olika delar och känna på det. Sen är det väl aldrig fel att köra nån utbildningssväng i början, så att man får med sig teamet så att alla är delaktiga. Är det någon eller några som stretar emot så kan det förstöra alltihopa. Sen är också förankringen en viktig sak med verksamheten att dom är medvetna om hur man jobbar, då blir det lättare än att det ska bli en massa frågetecken. Vi tycker att vi jobbar väldigt agilt även fast vi har fasta releaser och det är ju även att vi smyger emellan med akuta asså produktionssättningar men vi försöker hålla en formell grund.

Kompletterings frågor

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, ”Caves and commons”, kontor?

A: Kontorslandskap

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

A: Mobila platser så att man grupper sig beroende på arbete och gemensamma arbetsinsatser.

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

En iteration per release.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

A: 3-5 st

M: Ser detta olika ut för varje projekt?

A: Nej, inte nämnvärt men större projekt brukar ju dra mer resurser...

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

A: Nej, utifrån kompetens och beläggning.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

A: Personkemi och drivkraften hos individen är nog viktigast. Teknisk kompetens går lättare att ta till sig än social kompetens.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden?

A: Är väl kanske inte det bästa arbetssättet men vi jobbar med förbättra kvaliteten och samla relevant information på ett och samma ställe.

M: Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

A: Flödesscheman (bilder i Visio eller Powerpoint), specar, checklistor och manualer (Word för verbal text och i viss mån Excel), utbildningsmaterial i PowerPoint, förvaltningsinstruktioner i vårt ärendehanteringssystem (KnowledgeBase), projekt- och utvecklingsaktiviteter i SharePoint, kodbas versionshanterad i SubVersion.

Respondent B

Maria: Gör det så får den stå och ticka på.

B: Ja.

Maria: Men a, du kan ju berätta lite om dig själv och hur du, vad du gör för något.

B: Ja, e jag jobbar ju egentligen på [företaget], där jag är konsult men har suttit sista åren på [företaget] .eeh och där jobbar jag på ett system som heter [...] som är deras, [företaget] Identity management system. Allt från att hantera konton och hier process och exit process o beställa tjänster som till din dator o liknande och även till så kallade Socs applikationer. Jag vet inte om ni vet vad det är.

Johanna: Vad sa du nu?

B: Socs

Maria och Johanna: Nee.

B: Det är en sån där sarben, enox diakten som är ekonomisk ehh för redovisning för hur man måste följa vissa regler för USA börsen till exempel.

Maria: Då är det just för [företaget] då.

B: Då är det just för [företaget] det här system då..Det finns ju motsvarande liknande produkter som är på andra bolag och fler och fler kommer väl med utav de andra Kotch kommer fler och fler såna här Kotch produkter jag vet inte om ni använder kotch?

Johanna: Nää, det har vi inte.

B: Det är en sån här löjlig som används överallt som heter commercial of the shelf.

Johanna: Jaha.

B: Som e, om man köper något från microsoft eller IBM så säger man att det är en Kotch produkt.

Johanna: Jahaa, det var bra.

Maria: Haha.

B: Det är väldigt populärt och säga det och..

Johanna: Då ska vi använda det då.

B: Så det är det och i det så jobbar jag med, min, tekniskt sätt är min eeh roll, den heter Buisness analyst och vad det innebär är egentligen allt möjligt det är väldigt svårt att sätta det i ifrån hålla utbildningar öh, för kunder eller lite kravhantering mot ett utvecklingsprojekt .Till och va acceptera, ta emot vad, acceptera en leveransen och delvis sitter jag med i projektet som gör den här leveransen.

Maria: Hahaha.

Johanna: Aaaa.

B: Så jag är där lite som allmänt kunnig höll jag på att säga

Alla: Hahaha.

B: Så det är svårt att ge upp någon exakt, vad man.

Maria: Det är ju det vi tycker är analys.

Johanna: Som är den roliga delen. Det är det vi har uppfattat som roligt ialla fall man vet ju aldrig hur det är där ute.

B: jaa det det är väldigt olika och det är väldigt svårt att.

Johanna: Jag kan tänka mig det.

B: Det är oftast väldigt spritt med det är i alla fall roligare att inte bara sitta med nån liten del bara utveckla eller bara eeh så ja.

Maria: Och tidigare erfarenheter har du, innan du jobba på guide har du, gick du ut..tog du examen direkt och börja jobba direkt inom det här.

B: Inom IT ja.. men vi hade eget bolag jag o några andra direkt efter, efter vi gick ut och sen sålde vi det ungefär efter något år till ett mindre bolag och jobba där i fem år och sen har jag jobbat på [företaget] i ungefär fem år snart fem år ja, det stämmer eum jag kommer från utvecklings utvecklarbakgrund så utveckling systemutveckling arkitektur för att bli nån slags just buisness analyst eller verksamhetsutveckling det är väldigt flummig titel där.

Johanna och Maria: Hahahah.

Maria: Jaa och hur ser hur kan en dag se ut då, på ditt arbete.

B: Det dagliga..vi har ganska mycket, mycket möten, haha.

Johanna: Aaa, det sa dom sist också.

B: Det, aa det är väldigt mycket så, vi har en i den här, det är ganska stort system detta det är ganska stort projekt som pågår som snart är slut i och för sig då men som är ett av [företaget]s större projekt och där i har vi något som vi kallar product owner team med några value, som är produkt ägare som ni säkert känner igen ifrån.

Johanna och Maria: Aaa.

B: Fast vi har inte en produktägare utan vi kör mer som vi har några som är produkt ägare och det tar säkert i snitt nån timme eller två per dag o bara gå igenom sen har det varit prioritera buggar. Och det har varit ganska väldigt mycket buggar o bedöma buggar o e slutperioden nu är det väldigt mycket testande acceptanstestare har det varit så det är så det är väldigt olika, olika perioder så nu när vi närmare release så är det mycket acceptanstestande hela tiden varit ganska mycket prioritering av buggar o..

Maria: Jo för att man vill ha det färdigt.

Johanna: Ja men precis.

B: Aa, så prioritera i backlogen som är eh, a.

Maria: Aa det har vi sett backlogen.

Johanna: Aa precis..skulle precis säga det.

B: Ja det är en sån typisk scrum eeh haha scrumterm.

Maria: Ja, det är möten o sånt har vi.

B: Ja och sen o sen är det allt från att va, det är väldigt centralt system i för [företaget]s HR flöden och allt sånt där så det är väldigt mycket frågor från runt omkring liggande system som vi har kontakter med. Så det är alltid det är en stor del av det ee eller lösa problem kan vi ha en hel den också aa ,det är väldigt varierat får jag säga nog.

Maria: Men jobbar nu, du i något team eller nått då eller har du ändå med andra projektledare o så där kontakt?

B: Jaja, visst det är ju svårt att säga med analytiker det är lite jag höll jag på att säga. Och några andra designers man jobbar ganska tight i ett team men då e man även om inte de här rollerna inte alltid helt..

Johanna: Är hundra.

B: Dom e definierade men det finns många designers till exempel många, det finns flera arkitekter. I det här fallet är utveckling till stor del i Indien och då, jag är inte, jag har inte jättemycket kontakt med utvecklarna där, lite grann har jag men inte supermycket. Men det kan vara testare som de har även i Indien då som man har kontakt med projektledaren naturligtvis men sen är jag delvis inom projekt och delvis inom maintenance och där har vi maintenance rutiner med kunder från maintenance sidan som man har kontakt med.

Johanna: Ja men, hur han eller du jobbar ..eller han svara ju på det egentligen om du har någon direkt relation med designers till exempel eller om ni jobbar i ett rum, om ni bara kan gå över och fråga frågor.

B: Vi jobbar, det kommer i och för sig senare men vi kan prata på här, det här är ett rätt så stort projekt det kanske vart mellan 30 till 50 personer iblandade och stor del av dom är (ohörbart..) Så hela jobbsättet från början var det lite RUP och vattenfalls metod som kördes sen gick vi över för två år sen till mer scrum liknande eller någon variant av scrum och det är en liten utmaning just med dels storleken vi har vår scrum-master , som är där och han har kanske haft upp till 4-5 scrum team att vara scrum master för jag sitter med i något sånt möte då och då och i scrum och scrum gemensamt sitter man väl med också men där sitter vi i landskap men där är det väldigt mycket live meeting så fort det är med indierna är det med headset och möten. Vi har nog utvecklats mycket mer de senaste ett två åren på [företaget] överhuvudtaget fler och fler kör med live meetings

Maria: Det är det som är så komplext att det är så svårt att när man kanske har just [företaget] som är så stort att man ska kunna samarbeta med andra världsdelar och det är ju så. Du har ju sagt att ni jobbar närs varandra i team.

B: Ja det gör vi, sen är jag i en roll där jag kanske inte bara sitter i ett team utan lite mer flytande över..så jag sitter i så mycket med i ett enskilt team men dom teamen jobbar just väldigt tight.

Maria: Och det är väl just dom utvecklarna

B: Ja, ihop med arkitekter.

Maria: Följer ni någon metod nu då?

B: Nu är det scrum som har gällt i snart två år då och det är ju någon variant av scrum det får man säga man följer ju inte den till punkt och pricka det är inte så himla lätt.

Maria: Hur kan det se ut då, ungefär?

B: Ja, vi har såna här sprintar oftast har det varit i såna här två veckors perioder det kan vara lite rörligt det kan förlängas jag har inte varit så tight med det men jag vet

ungefär hur dom jobbar dom har sin början på sprinten där dom har sin planering vad den nu heter det har jag glömt när dom jobbar med sin backlog och sen utvecklar dom och kör hela sitt enligt scrum som dom bara kan. Dom har dagliga möten per scrum team och så har vi ett scrum av scrum som det kallas för alla team eller alla leads i alla team kan man säga så det kan vara lite så det kan vara lite olika men oftast är det samma personer. Det som bryter lite mot scrum är att dom har till stor del ett eget test team egentligen som inte är..det ska ju ske inne i gruppen egentligen att man gör det här det gör det till viss del men har dessutom funnits ytterligare ett test team som kanske inte följer metodiken där men..men det har varit nödvändigt helt enkelt.

Kunder det är väl mer där jag ibland kan ha spelat in vi har det projekt som finns i ett (10:23)(ohörbart) projekt bygger egentligen om en befintlig kunden är ganska otydlig jag är inte jätte lätt att peka ut så det närmaste skulle jag nog säga att det är jag som är kund även om jag inte är den perfekta kunden egentligen

B: Dom tillämpar alltså scrum på det sätt som passar domi sitt team, dom körde backlog och dom körde daily scrum och. Ja det gör dom och den biten är nog enligt modellen jag kommer inte ihåg riktigt hur scrum modellen men..i stort sätt där (11:00) vad som har modifierats där egentligen, hur koordinerar man flera olika scrum team vilket är ganska otydligt i scrum metodiken och det är ite riktigt bra beskrivet så vitt jag vet scrum master kan jag en del han har berättat om problematiken med att koordinera sånt här mellan större projekt för man kan inte ha ett scrum team på 50 pers det funkar inte men däremot hur koordinerar man när man har konflikter i intresse, miljöer det måste man dela och så vidare ..hur vi gjort är..hur oordinerar är gjord här är i scrum och scrum jag vet inte om det är en del av den ordinarie scrum och scrum metodiken så jag tror att det är ett litet pålägg från våran sida som vi kallar scrum och scrum den kan man väl säga är en förändring av metodiken antagligen.

Maria: Det kan ju säkert vara så eftersom det är så stor..stor mängd människor

B: Och egentligen ska man ha sånna där stand up meeting nu i form av live meeting så det är klart inte bokstavligen stand upp som kanske egentligen är bra då men..

Maria: jag tänkte, kör dom i Indien också scrum eller dom kör daily scrum med dom där på morgonen.

B: ja

Maria: När dom är uppkopplade då

B: Exakt så det är rent bara, i varje team finns det någon från Sverige med

Johanna och Maria: Ja ok

B: Till viss del, eller vid något enstaka tillfälle har någon åkt ner från Göteborg för att vara i Indien ett litet tag men inte så där jättemycket egentligen det ar varit några månader som mest.

B: Hur kom ni fram till att...Jag det var mycket trying error får man nog säga det var man började med metodik där egentligen mer åt RUP man skrev någon krav-spec så skulle dom i Indien skriva en som dom kallade en req..RUD Requirement Understanding Document som var alltid så stor så att ingen orkade läsa och egentligen får man säga att det gick fruktansvärt dåligt i en bra tid med den här utvecklingen så då fick man göra något och då gick man över mer till scrum

Johanna : Hur länge sen var det?

B: Säg att det var två, två och ett halv års sen.

Johanna: Det var inte så länge sen.

B: Nej, egentligen inte projektet i sig har pågått i ungefär tre år, ungefär.

Maria: Så ni har ändå känt på båda sätten i ..det kommer ju sen där

Johanna: Ja.

B: Det har ändå varit en positivare även om inte det är hur simpelt som helst det heller och det har krävts en inkörnings period så att säga.

Maria: Och då är det ju så för alla parter det tar ju tid att förändra sig vissa kanske inte vill förändra sig heller.

B: Sen är det väldigt mycket metodiken i sig den är ju väldigt mycket inriktad på nyutvecklingsprojekt i sig det är ju inte det vi har gjort vi håller på fakturering så vi håller på med ett befintligt just kunde och krav det blir lite annorlunda till vissa lägen.

Maria: Om du jämför dom.

B: Då måste jag säga att scrum ialla fall har lyckats bättre det får man absolut säga vad ska man säga mer i jämförelse där det blir ju trots allt kortare perioder där när man hittat tokigheter även om inte det är så kort som man egentligen vill så.. man har ju periodvis och det har vi varit dåliga på då att haft demotillfällen i slutet i slutleveransen där man egentligen ska ha med kunden så då att, leveranserna är inte som i scrum att man ska leverera varannan var tredje vecka, det har vi inte gjort, utan under de här tre åren har vi haft tre leveranser eller det här tredje kommer snart men har försökt att till viss del försökt att ha interna leveranser då med varierande periodivisitet får man ta och säga.

Maria: Fördelarna då?

Johanna: Det har han sagt tror jag.

Maria: Ja, det går snabbare och kortare tid ja.

B: Ja, en av dom stora fördelarna blir att just att jobba med outsourcing förut när man hade den gamla modellen av RUP satt dom verkligen, dom träffa inte utvecklarna om man säger så här utan dom hade några motparter i Indien som dom bara träffade så det blir svårare att styra härifrån dom var mer vana vid att man ger en uppgift så löser man den men då måste den vara väldigt bra dokumenterad väldigt bra skriven och det är inte vi så bra skulle man säga så det är nog den stora fördelen att det har blivit mer som flera blandade team och att fler i Indien har fått , kunnat kliva fram och synas mer och ställa lite frågor även om det är den stora svårigheten med just att jobba där att dom inte är vana vid att man ifrågasätter inte på samma sätt som här och man få höra exempel som man frågar dom allt går igenom vad dom har och i slutändan and nothing stoping eller nått sånt här och så kan man fråga men du har ju inte fått din dator än, nej det ju att vara stoping ändå haha men det är svårt det är en annan kultur man säger inte riktigt så även om det luckras upp lite i alla fall så det är en av dom stora fördelarna tror jag nog.

Maria: Några nackdelar då?

B: Jämför med den andra vet jag inte om man skulle säga nackdelar det är lite svårt med just det här att det är ett stort projekt och att det gäller fakturering och att det inte är ett ny utvecklingsprojekt och att man ändå har ett mål med budget och vart man ska komma det är nog lite flummigt i scrum det är inte så himla tydligt där i det är svårt för en organisation att inte jobba efter det i många lägen man är van vid att jobba på det sättet med budgetar och man förväntar sig..så det kanske är en av nackdelarna..det kan vara lite för flummigt i vissa situationer.

Maria: men i olika projekt försöker alla i utveckling köra scrum eller det som passar sin egen grej.

B: Det är lite svårt att säga jag kan ju inte hela [företaget] s det är alldeles för stort det är flera tusentals personer, det har gått åt det hållet så det är absolut olika på olika ställen sen går det mer åt scrum kanske men att säga att alla gör det, det är det inte, så det går helt olika även om dom har sina egna modeller [företaget] så att det.

Maria: Vart var vi..den är också lite åt nyutvecklings håller.

B: Ja det är lite svårt att svara på men i det här fallet så är kunden [företaget] s internt när det gäller man bygger om så att systemet ska bli bättre stabilitet bättre, ska vara mer skalbart osv så, egentligen inget kundprojekt som vi håller på med så det är lite svårt och jag kan nog inte svara på någonting alls.

Maria: Då hoppar vi över dom, vad anser du är viktigast i ditt arbete så att det ska fungera är det metodik eller är det team är det ledningen som ska funka eller är det?

B: Ja men det är en bra fråga, det är klart att ledningen till viss del det är alltid viktigt är det i slutändan är det nog mycket teamet att man får till ett bra team som är det absolut viktigaste sen är ju ledningen en del av det hela.

Maria: Visst man kan ju inte gilla alla så är det ju.

Johanna: Så är det ju överallt.

B: Nee det kan man ju säga att hur vi har modifierat modellen är att vi har en projektledare också som inte riktigt är inne i scrum så där utan vi har en variant av det hela. Vi har ju inte haft en kund riktigt jag har ju varit närmaste kund man kan ha metodiken när det är så här stort har trots allt det har stor betydelse faktiskt det får man nog allt säga man får vissa rutiner och jobba in där så att den har nog varit ganska viktig den i alla fall i det här fallet den har i alla fall gett en förbättring samtidigt kan man säga i och med att metodiken så blev det ett tydligare team också så det går lite hand i hand där.

Maria: I andra projekt då innan du kom till [företaget] eller ni hade RUP innan eller, eller körde ni något på erat egna företag.

B: Nej vi var för små för det höll jag på att säga haha vi har varit väldigt informella i tidigare projekt har det inte varit någon riktigt bra formell det har varit mindre projekt också oftast riktigt formell metodik det har varit någon inofficiell som till viss del liknat scrum det är ganska enkelt att vara åt det hållet när man är bara några stycken, inte varit scrum officiellt så där vi har inte haft alla steg som man ska ha där men, ändå lite åt det hållet. Jag har lite svårt jag har inte jobbat i ett sånt här stort projekt innan så jag har lite svårt att för – och nackdelar får nog höra väldigt stora skillnader på stora och små projekt hur..eller på vilket sätt man måste hantera det hela.

Maria: vad tänker du på när du hör agila metoder? Det är ju inte bara scrum det finns ju XP, Lean och, vi är inte heller så inne i alla, vi tror ju att vi med våran studie att de flesta kör med scrum fast på sitt sätt då och anpassa den till sin verksamhet då

B: Vad tänker jag på då, jag tänker ju egentligen på dom här orden då med Scrum och XP och lean men vad man annars skulle göra eller den känns ju det märks ju att det fortfarande är till (23:03) till stor del dom här metoderna att det säkert kommer att utvecklas en hel del eeh, nu är det ju scrum mest så jag kan ju inte uttala mig så mycket om dom andra vad dom är bra och dåliga på men det saknas, det finns mycket bra i

grundtänkandet, hitta felen få närmare kunden som vi branschen är enligt min erfarenhet varit väldigt, väldigt dåliga på så om man skulle följa den biten så kanske vi inte riktigt gör det i vårt projekt i och för sig men det skulle nog vara väldigt mycket värt.

Johanna: Men känner du att alla positivt ställda till när det infördes eller som dom sa på [företaget] ville inte vissa projektledare följa den typen av metodik eftersom dom kände att.

Maria: Dom inte ville förändra sig.

Johanna: Ja precis har du sett någon sån.

B: Jag har inte sett någon sån där det har jag inte gjort men som sagt i ett stort projekt blir man väldigt involverad i man ser ju inte ..det finns ju ett helt gäng andra projekt jag kan inte uttala mig allmänt där men det är väl en bit väldigt bra grundidéer men den har en del att utvecklas och en del att anpassas när det kommer till större hur ska man hantera större projekt det känns som det saknas det finns inte riktigt definierat och inte riktigt tänkt där.

Johanna: Tycker du att vi har missat nått?

B: det är ju lite svårt att säga haha, men nej, inte som man kommer på sådär.

Respondent C

Maria: Du kan ju börja att berätta lite om dig själv.

C: Jag är [namn] och jag jobbar på [företaget]. Och min roll är att vara..jag är It-arkitekt i olika projekt men jag har också en roll så som att vara mentor eller coach säger vi för olika projekt. Det jag coachar i är agila metoder och men framförallt inriktning på Scrum och XP.

Och tidigare erfarenheter?

C: ja jag har sysslat med programvaruutveckling i alla olika möjliga varianter inom de senaste 25 åren ungefär alltifrån assemble programmering och upp till den typen av arkitektarbeten som jag har nu då. Och mina vardagliga sysslor och rutiner är det att, jag har ju i om vi pratar om projektdelen då så är jag ansvarig för ett team av sex utvecklare som jag ser till så att dem har ett arbete som flyter och att de har en design eller i alla fall en riktning som de vet var de ska ta vägen. Uppstår det problem och frågor så löser jag dom åt de eller talar om hur de ska lösa det, det är det allra bästa lösningen så får de själv lösa problemet men jag ger dom indikation på vart. För jag måste hela tiden tänka på att det finns en kund bakom projektet som har en mera långtgående vision och mitt ansvar är att ro den visionen och den kvalitén som man förväntar sig ro iland.

Maria: Ja, så att du vid leverans och release...

C: Jag genomför inte det praktiska arbetet men jag ser till så att den håller rätt teknisk kvalitet. Och det är ju förstås ett arbete som man börjar från dag ett så att man ser till så att de bygger enligt praxis och följer dom rekommendationer som är så att de inte sitter folk som jobbar på egen kammare och hittar på egna grejer....dom tar jag bara in om de är bra.

Alla: (Skrattar)

C: Rutiner? Vad menar du med det? Är det vardagliga rutiner?

Maria: Om ni börjar med möten exempelvis.

C: Vi, en vardag ser ut så här att man kommer till jobbet och löser de här (praktikalerna?) på morgonen med mail och sånt elände som måste göras sen har vi klockan 10 ett Scrum meeting och det varar bara i 15 min där vi får en uppdatering av hur arbetet har varit och efter det mötet så börjar arbetet så att säga och då förväntas jag få reda på det mötet om det finns problem som jag kan adressera under dagen ee så är det i projektarbetet. Och finns det inga akuta problem så jobbar jag med dom långsiktiga bitarna som testplaner, designplaner saker som behöver utredas för kommande grejer som ska implementeras.

Maria: Mmm, bra.

C: Eee, och det är mkt kundvårdande saker så att säga att jag fångar upp önskemål och krav från kunden då och (ohörbart) till medarbetarna i projektet. Men sen är det så här när en sak har blivit bestämt att vi ska göra en viss förändring eller tillägg i programmet eller situation så då paketerar jag den men sen lämnar jag över den till någon/några av medarbetarna beroende på hur stor den är. För att jag tycker att det är jätteviktigt att alla medarbetare och framförallt dom som jobbar med utveckling då inte bara ska behöva programmera utan dom ska få insikt i hela kedjan från ax till limpa, så jag gör bara designen i stort sätt, vi kan säga lite halvfärdig. Jag drar upp dom grova linjerna i designen sen så får dom ta den här findetaljerade delen av designen och implementera sakerna i olika designpatterns eller vad dom nu väljer då.

Maria: Ja, precis

C: För annars så blir programmerarnas arbete för tråkigt, så jag kan ju göra det men jag måste tillföra nåt så att teamet ska bli glad och nöjd. Så jag lämnar en del utav de roliga sakerna till utvecklarna.

Alla: Skrattar...

Maria: Men, ditt team då?

C: Mitt team? Det teamet som jag har då, jag har givetvis utvecklare, men jag har också en projektledare förstås som är en väldigt viktig spelare i sammanhanget för att jag är så dålig på att hålla reda på tid och räkna ihop sådana saker, jag ska inte hålla på med sånt för jag är inte bra på det. Men jag har en fantastisk projektledare som är bra på det och då låter jag henne göra det. Sen så på projektledaren så brukar det ligga ett antal tekniska gater som hon ska igenom med projektet, och dom bävar hon för och då finns jag. Jag hjälper henne med alla dom och det är mitt ansvar att det underlag hon behöver för att ta det här materialet till styrgruppen är i sin ordning så ja hon har slappnat av helt och hållet för hon behöver inte bry sig om det för det fixar jag. Och det är ett ansvar i min roll som arkitekt. Sen designers då alla mina utvecklare är designers, så dom gör då delmängder av designen även om jag är huvudansvarig för designen. Analytiker det är jag som är analytiker tillsammans med kunden/kundrepresentanten då, sen är det så här när vi har analyserat en viss algoritm eller liknande och kommit fram till en viss lösning så behöver utvecklarna också göra en efter analys eller lite efterfrågor för att veta hur hans design eller hennes design ska bli för att bli riktigt bra. Men det mesta av analysen är gjord i det här läget när det kommer till (ohörbart). Utvecklarna har vi redan nämnt det är dom som gör att det blir någonting, vi andra bara pratar.

Alla: Skrattar..

Maria: Ja, då gör ni det med kunden tillsammans och kommer fram till behov och krav?

C: Kunden finns i Tyskland så han kommer till oss i månaden kanske varannan månad. Och då har vi samlat på oss ett antal frågeställningar som vi under en veckas tid går igenom väldigt detaljerat då, alla flöden och allting sånt. Och verifierar med kunden att det är så här han upplever situationen. Där är ju mitt huvudansvar då att se till att de här sakerna går i lås och det innebär att jag har en vecka heltid med kunden från morgon till kväll i stort sätt och sen tar jag in, jag sitter inte ensam med kunden utan jag tar in jag har med mig den eller dom utvecklare som det här området berör så dom är med i analysen och designen tillsammans med kunden för att åter igen skapa en roligare och trevligare arbetssituation för dom.

Maria, Tibe: Ja ja.

C: Får dom ett papper där det står gör det här, det orkar man väl i en vecka sen så är inte det kul längre.

Maria: Man vill ju också vara med och påverka lite.

C: Ja, det är ju liksom lite. Allt credit som blir bra det är tackvare utvecklarna och projektledaren.

Johanna: Alla dom där emellan är inte så viktiga?

Alla: Skrattar...

C: Nej, det är dom som gör jobbet liksom. Så relationen till dom här människorna är att jag är helt beroende av dom. Utan dom så blir det ingen framgång. Eee och samtidigt är det så här att dom är givetvis beroende av att jag levererar till dom olika vad ska man säga..uppgifterna eller problemområdena där dom ska jobba. Sen så är det ju så här också då att dom kommer titt som tätt till mig och frågar. Vi har en väldigt öppen dialog, men det är ju också en delmängd i det agila arbetssättet. Allt är inte bestämt från dag ett utan det sker kontinuerligt. Jag försöker ha med ett finger med i spelet överallt men för det mesta så gör de ett så pass bra jobb så jag behöver bara verifiera.

Maria, Tibe: Att ni är på rätt spår, precis.

C: Ja, utan när det kommer in nya resurser till projektet så får jag ju tillbringa lite mer tid vad denna resursen hur han/hon arbetar för att se att det passar med vårt sätt att arbeta.

Maria: Finns det ett nära samarbete mellan dessa människor i organisationen?

C: Ja, samarbetet med kunden framförallt. Det är ju lite olika i det här sammanhanget eftersom normalt sett på [företaget] så jobbar man med interna kunder men vi har en extern kund och det är lite ovanligt. Där har vi ett väldigt etablerat samarbete som har varat nu i 4 snart 5 år. Eee och det är ovanligt länge.

Maria: Ja.

C: Så att det är roligt. Men vi har inom [företaget]s organisation ett antal. Vi har en organisation som heter ADT (Application Development and Techniques), projektet kan nyttja den här interna organisationen för att få stöd i framförallt metodstöd, verktygsstöd och sådana saker. Och det är väldigt bra. För att om projektet kör fast på grund utav att något verktyg inte funkar eller att något inte funkar så finns det stöd att hämta inom requirement biten det finns (ohörbart) att hämta inom projektledarbiten och det finns coaching för mig som arkitekt att hämta om jag vill det och det finns coaching även för utvecklarna. Och det finns coaching för maintenance manager som jag har vid min sida. Som jag faktiskt glömde nämna här det är inte bara ett utvecklingsprojekt utan den här programvaran går i maintenance också. Jag har en maintenance manager vid min sida som sköter det dagliga som sker, att applikationen uppe och fungerar. Och då kan vi

passa på att nämna det att jag bara jobbar 50 % i det här projektet, den andra 50 % delen utav min tid är jag inom ADT, jag är en sådan coach. Jag är tillika coach för andra arkitekter och andra utvecklare och projektledare för jag är coach inom Scrum metodik och xp metoder då. Så jag hjälper till och stöttar andra projekt när dom har problem på olika sätt. Jag får ju stötta mitt eget projekt också.

Maria, Tibe: Om du arbetar i projekt vilka metoder använder du då?

C: Ja det är väl bara att börja rada upp här då. Huvudsakligen så är det den projektmetod som vi använder eller utvecklingsmetod är Scrum. Den måste kombineras med en projektmetod och då har vi [företaget]s egen metod som heter [metod], häftigt namn. Kort och gott är det [företaget]s projektledningsmetod och den är en sak som har kommit fram ur RUP – rational unified process en gång i tiden med lite erfarenheter från [företaget]s äldre metod. Man har tagit med en del, det är lite såna anpassningar då va. Men den har vi, den [metod] är en modifiering som har kommit till för att [företaget] används i andra projekt och inte bara it-projekt då. För it behöver vi lite speciella grejer framförallt för att passa ihop med agil utveckling då, och det är väl här där RUP efterliknandet har kommit med. Sen så är det så att Scrum metoden i sig själv säger ju ingenting om en projektstyrningsmetod den bryr sig inte alls om det utan därför har vi fått göra en liten modifiering till Scrum och en liten modifiering för [företaget] då för att de här ska passa ihop på ett bra sätt och det är framförallt att det finns ett kommersiellt avtal bakom och det hanteras nästan uteslutande via [företaget] då, men Scrum ska ha efter sina sprintar en fullt levererbar programvara och det har vi tagit fasta på och har kopplat våra kommersiella avtal till de här delleveranserna så att för varje leverans som vi gör var 3-4 vecka beroende på vilken sprintperiod det är då så skickas den till Tyskland. Den testas och vi får ett kommersiell påskrift på att den är levererad, där är en sak som Scrum inte har den bryr sig inte om det. Nä men vi har kopplat ihop det med våran egen projektstyrningsmetod, det finns en koppling till kommersiella avtal och därför blir det då att Scrum leveranserna dom är verkligen på riktigt. För dom driftsätts och det är därför dom har ett kommersiellt avtal, för om vi driftsätter saker och ting så har vi ett ansvar för det.

Maria, Tibe: Precis. Mmm

C: Och det gör ju att så som det ursprungligen är sagt så ska ju Scrum leverera till kund och då får kunden lösa det sen med dom bitarna, men vi har tagit ett lite större grepp då. Och det gör att vi har i samband med Scrum och de här xp metoderna då, en av xp metoderna som vi använder är continuous integration som vi kallar det CI. Det innebär att vi har ett system som checkar av vårt system och så bygger den det kontinuerligt hela tiden, så för varje tidsögonblick så går det att plocka ut en byggfärdig eller färdig programvara, så när utvecklarna checka in sina grejer så körs alla tester på hela programvaran och när bygget är klart så blir det godkänt så ligger det en snapshot och då kan kunden få en snabb leverans inom 5 min liksom, det är vad byggtid perioden är då. Från det att vi checkar in en förändring så har han det på en ftp server, där finns bygget klart för honom och han kan göra tester på detta. Det är extremt agilt i det avseendet iom att det är lättföränderligt. Och det händer ibland när han vill ha någonting snabbt då, den programvaran som vi har kan också uppdatera sig själv, så vi kan lägga ut ett sånt här uppdateringspaket på en server så plockar den ner det här och installerar dom här grejerna. Så det går helt transparent till användarna och vi kan få ut en fix väldigt väldigt snabbt. Och då fick ju göra ngt med Scrum, den här sprint leveransen använder vi som en kommersiell leverans men kunden vill ju ha lite testleveranser då och då. Och då kan han närsomhelst få ett sånt här snapshot som vi säger. Tanken är att han inte ska kunna

driftsätta dom utan det gör han med dom som han får från sprinten då. Men då vet ni hur kunder är, de driftsätter gärna ngt som funkar.

Alla: Skrattar...

C: Så det gör han även ibland ändå. Alla tester är ju körda så om han tycker att det är ok så får han väl göra det.

Maria: Det är inget som ni kan styra heller.

C. Nej, det bestämmer han själv. Vi kanske mera är glada om det blir en mer officiell release. Men det funkar även om det strider lite mot de här metodernas principer då. Vi har nog lite fler metoder också, nu har vi pratat om projektmetod och även utvecklingsmetod som är Scrum och vi har pratat om continuous integration som vi använder för bygget och leveransen. Och när vi gör utvecklingen då så använder vi en metod som heter TDD alltså test driven development där vi skriver alla våra tester först. Och då kör vi testerna och då e det ingen test som kommer att fungera för att det finns ingen kod som gör det den ska, så hela principen är man skriver testerna och dom ska falera och sen skriver man koden till testen fungerar och då är allting klart.

Johanna: Sedär.

C: Det är grundprincipen för test driven utveckling att man skriver testerna först och sedan utveckla koden så att den ska fungera då. Vi använder enhetstester för detta och vi använder också integrationstester så att vi både kan testa systemet internt även då integration med andra system. Och i detta använder vi mockningsverktyg då för att simulera system som inte finns i anslutning till vår utvecklingsmiljö, applikationen kommunicerar med andra saker. Då får vi ha dummieservrar som sitter och låtsas att vara ett system, annars kan vi inte göra en fullständig integrationstest.

Maria, Tibe: Nej

C: Kunden har en organisation när han har fått leveransen då, att göra acceptanstester mot de kommersiella avtalen och även göra användartester och pilotgrejer och sådana saker men det har kunden en organisation ett helt företag som hjälper dem med det.

Maria: Så ni åker inte ner till Tyskland och driftsätter allt?

C: Nä dem har en egen driftsorganisation, men vi åker ner och hälsar på dem ändå ibland.

C: Tid, planering, medarbetare och kunder osv, ja. Tiden sker uppskattningsvis enligt Scrum egentligen, vi kan få en kommersiell förfrågan på ett uppdrag eller en förändring i applikationen. Då sätter jag mig tillsammans med teamet och så gör vi en grov kalkyl på detta, som ligger till underlag för den kostnadsberäkning som kunden får då tillslut. Sen sker det förstås en planering när projektet kan ta tag i det här och göra det. Och det är ngt som vår projektledare gör, hjälper mig att sätta ihop en tidsplan för detta, oftast är det också parametrar från kunden när det ska vara levererat och utifrån det kan vi räkna ut hur mycket resurser vi behöver. Sen har medarbetarna en viktig roll i detta och det är att när vi gör dom här grejerna inför en sprintplanering då, för kunden har ju den stora backloggen med allt vad som han önskar (som en julklappsönskelista). Tillsammans med kunden bestämmer jag vi samråder då vad han vill att vi ska göra. Detta är också en liten modifiering från Scrum, för i Scrum är det kunden uteslutande som bestämmer vad som ska göras men här har vi infört att jag som arkitekt har ett veto?. Han ska inte kunna göra sakerna i baklänges ordning för då kostar det honom onödigt mycket pengar och det är mitt ansvar att vårda hans plånbok.

Maria: Är det som backlog då eller?

C: Ja, det är product backlog och det får han bestämma vad som finns i den. Men vad som kommer in i en sprint bestämmer jag tillsammans med kunden. Vi är ofta inte oense om detta utan han förstår, han är också angelägen om att göra saker och ting med rätt kvalité och det kan finnas såna aspekter på att av testbarhetsskäl kan vissa saker inte göras i vilken ordning som helst.

C: Okej, modifierat metoden det har vi nästan pratat om då va?

Maria, Tibe: Ja, det har vi. Hur kom ni fram att denna metod var bra för er?

C: Ja, vi har sedan ganska länge jobbat på det här sättet utan att veta att det hette Scrum, så vi blev glada när någon äntligen talade om vad det hette som vi egentligen gjorde det så att det blev lättare på jobbet. Då alla vet vad vi gör. Det var ett arbetssätt som har framkommit tillsammans med kund på den tiden vi skötte maintenance för den gamla applikationen, då var det ett samförstånd att lösa en akut bugg än att göra något långsiktigt bra. Det var en avvägning där och den dialogen skötte jag då tillsammans med kund då och det innebär att vi sen då kom upp och gjorde en större, vi skrev om hela applikationen för 3 år sedan vilket var ett helt års arbete med 22 personer involverade det var ett jätteprojekt och då körde vi scrum hela baletten. Då hade vi ett scrum-team i Indien och ett i Göteborg så det var daily scrums med telefon till Indien och sen var det scrum i Göteborg. Vi kunde inte ha dom samtidigt för då var vi för många då.

Maria: Men då var det två team då?

C: Det var två team, det var distribuerad utveckling med servrar, källkoder och designteams över telefon.

Maria: Verkligen komplext.

C: Ja, det var oerhört komplext. Då hade vi en person som var development manager också, det är roll som vi inte har idag, men det hade vi då och han var endast sysselsatt med att synkronisera alla dom enskilda utvecklingsmomenten som skulle göras för det var för mycket arbete för en projektledare. Hon som var projektledare då hade fullt sjå med att bara hålla reda på tider och avtal för 22 personer. Då hade vi en development manager och då var vi tre stycken då, det var jag som var teknisk kvalitetansvarig som arkitekt och development manager som var ansvarig för leveranserna och projektledaren som var ansvarig för ekonomi, tidsåtgång och att vi följde budget och allt sånt här. Jag var egentligen chefsarkitekt då, jag hade tre arkitekter vid min sida också, det var så mycket detaljer så jag kunde inte hålla reda på allt själv så jag hade de till hjälp att lösa olika saker.

Maria: Ok...

C: Ja, det var verkligen rätt metod för oss det var det. Det var verkligen ett ordentligt prov för oss.

Maria: Har ni använt någon tidigare metod? Isf vilken?

C: Ja, vi har använt vattenfall och vi har använt alla möjliga sådana här varianter av metoder och RUP har vi också använt. Och om vi jämför vattenfall ja det passar inte till IT tycker jag inte, det passar nog till en hel del andra saker men inte till IT. RUP ja det är häftigt och det är mycket om man känner för att hålla på med väldigt mycket papper, dokumentation. Nu går det att modifiera RUP för hela idén med RUP är att man skall anpassa den till sin egen. Och det var lite det vi hade gjort innan vi kom på Scrum. Vi hade anpassat RUP ganska mycket för att få den mera lättviktig och jag är ganska glad

idag att vi inte använder RUP för det är för tungt till de grejer som vi gör för det är så korta skott så vi måste (ohörbart)

Maria: Iaf om man utvecklar mjukvara för det ändras ju hela tiden.

C: Ja, det ändras hela tiden och i våran applikation får ibland lite lagkrav på sig. Och då kommer ett lagförslag och så bankas det igenom och så har vi sex månader på oss att göra detta och det är EU-lagkrav så det kostar att inte följa dessa. Att hålla på med RUP då blir för omständigt och för kostsamt så det är inte snabbt nog.

Sen så pratar dom också om xp som ren metod för utveckling och då tänker jag på det här med parprogrammering och såna saker. Och vi har valt att plocka in det som en metodik inunder Scrum, vi kör mycket parprogrammering och det har jag numera att nu funkar det så bra men i början så sa vi att ni ska göra det men nu behöver vi inte säga det längre för nu gör dom det hela tiden. För de har märkt att det blir så bra.

Maria: Ja, då kan man får hjälp av varandra. Vilka är fördelarna med denna metod?

C: Javisst, och fördelarna är att framförallt med Scrum är en utav de viktigaste fördelarna är att problem som finns kommer upp till ytan mycket fortare och då har jag en chans att göra någonting. I dom andra metoderna så kommer oftast problemen i slutet och då är det kört.

Tibe: Precis.

C: Eee jag får reda på om det är problem klockan 10 varje morgon och då vet jag om det är något som måste. Är det större designproblem, det kan också hända men det är relativt sällsynt men dom brukar visa sig relativt tidigt, jag får en förvarning mycket tidigare i denna metod än i annat. Andra fördelar är att eftersom det är korta leveranser 3-4 veckor så håller man teamet stående på tå. Det som jag håller på med nu skall levereras i mars nästa år, om man inte hade kört Scrum då hade det inte vart så bråttom nu, men nu håller alla på och sliter för leveransen som ska vara sista april. Allihopa är i full glöd. Sen vet vi att vi har en leverans i början av juni och sen är det semester och då vet alla att vi ska göra rätt för oss innan semestern och så håller vi på hela tiden. Och det gör att vi får en effektivitet i projektet som reglerar sig självt dels blir det effektivare men det är också så här att man aktar sig för att bränna ut sig. För man vet att det är 4 veckor nu och sen är det 4 veckor till. Men i längre perspektiv så glömmar man det. Så det är både bättre för medarbetarna eftersom de arbetar effektivare men lugnare och man drar inte ihäl dom i stressen i slutet. Och nu har vi jobbat med den här metodiken i tre år och dom vet nu hur rytmen är och dom har inte den här jobbiga veckan som dom hade i 2:a, 3:e sprinten utan nu är det väldigt jämnt tempo hela tiden. Sen är det faktiskt en sak till som vi har modifierat Scrum på där och vi har tydliggjort möjligheten att lyfta saker och ting in och ut ur en sprint om det inte hinns med för att i Scrum så säger dom att man bestämmer och committar till det gör visserligen teamet men det är också här att vi vet redan på förhand att vi ska leverera i mars så vi har kunnat lägga upp en grov sprintplan som är tio sprintar framåt där vi vet vilken ordning saker och ting ska komma och den har vi gjort tillsammans med kunden men det gör också det att om vi i början så går det oftast lite trögare att få grejerna för man är ny i applikationen och det gör att man kanske får en eller två stycken såna här tasks som man inte hinner med sista veckan då har vi tagit oss friheten att skjuta dessa till nästa sprint. Efter en tre-fyra sprintar brukar det gå åt andra hållet då är man plötsligt färdig en vecka innan sprinten är slut. Då har vi i samråd med kunden kan vi låta den här delen av resursen jobba på nästa sprint? Och då är det också ett ansvar för mig som arkitekt att se till att dom grejerna som dom gör då att det går att göra detta. Och vi jobbar väldigt mycket på det här sättet. Och den här sista stora

leveransen som var projekt över ett år då där levererade vi en månad innan utlovad tid p.g.a. att vi hade kunnat jobba effektivare när vi hade ledig resurs och sånt. För när man planerar tiden som vi pratade om tidigare man måste ta höjd för sjukdom, man måste ta höjd för semestrar och andra oförutsedda grejer. Och om allting går bra och man har ett team som trivs, det blir inte så mycket sjukdom och det blir inte så mycket som man måste parera för och då vinner vi på det i slutändan och det var så oerhört tydligt i det projektet. Så visst är det bra.

Maria, Johanna: Nackdelarna med denna metod?

C: Nackdelarna med denna metoden, ja nu har vi faktiskt modifierat Scrum för att bli av med en del av nackdelarna, en av nackdelarna var ju att om man har lite långsiktiga samarbeten så är den ganska rigid på sina 3-4 veckor, sen det blir en del overhead om man ska göra om samma planering var 3-4 vecka som egentligen kan göras vid ett tillfälle när vi känner vägen fram, vi vet de här datumen då sakerna ska vara klara och det är bättre att sätta sig intensivt en vecka och göra den. Men Scrum är öppen, det är ju rekommendationer så då har vi gjort det för att bli av med de nackdelarna. Andra nackdelar som är i Scrum är ju, har kanske inte egentligen med Scrum att göra men det kan lätt bli så p.g.a. i och med att det är korta leveranser, och vi använder underleverantörer så vet dom att vi har en leverans si och så och dom kan bryta kontraktet efter en så leverans då kan vi få in en ny resurs. Men jag tror att det är dumt att lasta Scrum med den men det är en konsekvens av detta. Jag tycker inte att det finns så mycket nackdelar eftersom den är ganska fri att konfigurera som man vill så man kan parera nackdelarna.

Maria, Tibe: Använder ni olika metoder i olika projekt?

C: Det gjorde vi förr, det gör vi inte längre. Nu har det gått ut ett direktiv att vi skall i mesta möjliga mån köra Scrum och dom här grejerna så vi predikar det kan man ju säga. Metoden presenterar vi för kund definitivt. Det gör vi det är en utav framgångsfaktorerna som gör att vi kan veta att vi kan möta tidsplaner som kunden har och det uppskattas utav kund. När vi väl har fått dom att förstå vårt arbetssätt vilket kan vara lite marigt i början för dom fattar oftast inte i början att dom måste ställa upp med en heltidsresurs som product owner och det är dom lite tveksamma till i början innan dom vet fördelarna med det. Men våran kund i Tyskland gör ju det med glädje, han har fått både budget och resurser och hans chef säger att varenda timma han lägger på detta vinner vi på säger han. Så kunden i nuvarande projekt har väldigt bra respons på det. En del utav de projekten som jag coachar och det är en utav de grejerna vi går ut med då och det är vi försöker just. Vi har en speciell tjänst för att coacha kunden i dom här frågorna och få kunden att förstå hur viktigt det är men det är inte helt självklart för det är lite ovant ute hos våra kunder. Framförallt kunderna utanför [företaget].

Maria: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete? Metod/osv i din vardag för att projektet ska leverera.

C: Ja, om inte utvecklarna får fungerande metoder och inte kunden får en fungerande kanal in och påverkar det vi gör så kommer teamet att sluta och fungera helt. Och då kommer ingenting ut och vi kör med ett begrepp som heter "spirit" som är ett utav våra värdeord på [företaget] och det är teamspirit alltså det måste fungera. Det adresserar vi väldigt mycket, där är det ju så att eftersom Scrum uppmuntrar till samarbete så väldigt mycket så hjälper det men där ett problem i kulturell skillnad när vi jobbar med Indiska resurser, det tog över 6 månader för dom att få dom att förstå att man kunde prata sinsemellan, kollegerna i Indien. För det gör man inte i de områdena för man vågar inte fråga för man är rädd att förlora ansiktet och avslöja att man inte kan någonting. Här i

Göteborg är det så att så fort man inte kan någonting då vänder man sig till grannen för man orkar inte leta rätt själv, det finns alltid någon annan som har gjort det så det har vi vart där nere och tränat mycket med resurserna att det är inte farligt att fråga. Men det är en kulturell skillnad.

Ledningen känner jag att samarbetet med våran ledning, ledningen har ju nu på bred front anammat dom här metoderna och går ut med direktiv om att alla ska köra detta. Vi har fått både resurser, tid och pengar till detta att göra det. Vi har en hel avdelning som bara sysslar med att föra ut våra metoder, vi har en egen metodavdelning så detta är absolut en framgångsfaktor som dom satsar på. Jag gör en del interna presentationer på [företaget] också där jag berättar dom här sakerna för olika grupperingar som inte har detta som sitt huvudintresse då, tillsammans med min (ohörbart).

Maria, Tibe: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

C: Och då tänker jag att det är konstigt att inte alla gör det här. Det borde kunna tillämpas på väldigt många olika områden, jag har än så länge inte hittat nåt som jag känner att det inte passar in på.

Maria: Ja, det är ju lite mer som ett tankesätt känner jag.

C: Det är väldigt mycket ett tankesätt och det som vi jobbar med i coaching sammanhang på detta då det är att när vi får en utvecklare och det som vi börjar med är deras sätt att tänka runt omkring utvecklingen och vi börjar även med rest driven utveckling då att tänka baklänges i utvecklingen. Det som jag skulle kunna tillägga här som inte har tagits upp det är hur kunden upplever detta, responsen har vi sagt lite grann men det är ju också som så att vi får ju en enormt god feedback från våra kunder när vi kör på det här sättet p.g.a. att vi håller både tid och kost för dom. Väldigt ofta håller vi också i funktionalitets grejerna.

Maria: Ja och sen kan ju det också pusha på teamet att kunden är jättenöjd och då blir man mer pushad.

C: Det här stora projektet som vi gjorde nu då blev så lyckat att vi fick [företaget]s stora pris för bäst genomförda projekt, ja och vi är ändå en jättestor organisation, sen fick våra kolleger i Indien då deras motsvarande pris för och det är ett helt annat företag det är inte [företaget] dom fick sitt motsvarande pris för bästa teamspirit då. Det var väldigt roligt eftersom det var ett väldigt stort problem i början deras teamspirit då där nere. Och det jobbade vi mycket med och tillslut så fick dom det priset och det var roligt. Sen gick det två månader så fick kunden i Tyskland och det är ändå en världsomspännande organisation priset för absolut bästa genomförda projekt.

Johanna: Men gud, där ser man ju.

C: Det är ett otroligt bra bevis för dom här agila metoderna. Och det är [företaget] som är den koncernen och det är inget litet företag.

Johanna: Nej men precis, där ser man.

Maria: Är det svårt att anamma en agil metod rakt av? Är det alltid att man anpassar den oftast till sin egen verksamhet?

C: Ja, jag tror att man gör det. Jag ska inte säga att det går att köra den rakt av för det är fel, det är klart att det går att köra den rakt av men det handlar ju om att bli effektiv och det handlar om att vara agil och man ska leva metoden och då ska man anpassa den om det inte fungerar och dom anpassningarna är relativt små.

Kompletteringsfrågor

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, "Caves and commons", kontor?

C: Vi har stora landskap. Hade önskat små landskap för projektet måste kunna sitta tillsammans i en öppen miljö, men bara för en c:a 10 personer. Problemet är att man stör andra i landskapet under daily scrum mötet om landskapet är för stort.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för atteffektivisera arbetet?

C: Projektrum för c:a 10 personer pluss konferens/vildeo rum

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

C: 4 veckor verkar funka bra för oss, de flesta kör detta.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

C: vanligtvis 8 personer.

M: Ser detta olika ut för varje projekt?

C: viss variation, men däromkring.

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

C: Bemanningen är ny för varje projekt om inte ett projekt är en förlängning av ett tidigare projekt. Isåfall har man helst samma team av domänkompetensskäl.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

C: Viktigast är förmågan att jobba i team. Saknas en teknisk kompetens kan man alltid hitta den i ett nätverk eller tillfälligt ta in den resursen. Bäst är förstås om medarbetarna i teamet fungerar bra i teamet och att de kompletterar varanda kompetensmässigt så att man löser uppgiften.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden?

C: Vi dokumenterar bara det som kunden betalar för eller det som teamet finner nödvändigt för att kunna driva produkten framåt.

M: Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

C: beskrivnings dokument på pdf-format eller word. Även vissa dokument i word och excel förekommer.

Respondent D

M: Du kan väl berätta lite om dig själv och vad du gör på ditt företag?

D: Får man inte säga namnet då haha

M: Jo vi stryker ju det sen.

D: Jag är då [namn] och jobbar på [företaget] som interaktionsdesigner och utvecklare och har hmi ansvar för den produkten som vi tar fram, eller för den stora produktsatsningen som är på kontoret. Det är det gör gör i företaget. Om mig själv så är jag, ah, en ganska tillbakalutad person som tycker om att göra absolut vad som helst. Helst inte saker för länge då blir det tråkigt. Jag letar hela tiden nya roliga saker att göra. Så sport och lagsport är ingen grej som jag är bra på. Jag tröttnar efter ett par gånger. Jag

är född i skåne och uppväxt på tjörn och älskar hav och natur. Utvecklar iphone applikationer med två kollegor från jobbet. Spelar även gitarr med några goa gubbar som jag lärde känna i norrköping och så är jag gymnastikinstruktör.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter. Och då tänkte vi på inom branschen.

D: första mötet med den här branschen va i norrköping när jag började plugga 2002 och efter 6 månader fick jag jobb på [företaget] som är inom detaljhandeln och då gjorde vi inköpssystem för [företaget] t.ex. Jag började där som testare och det va fruktansvärt bra för inom ett halvår va jag den som visste mest om produkten eftersom det bara va jag som testade. Sedan gick jag över till att jobba med utveckling eftersom det va det jag pluggade. Sedan när jag flyttade till göteborg så sökte jag jobb här [företaget].

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut då? Typ på morgonen är du kommer, har du möte direkt eller, typ såna saker

D: vi kör ju scrum på kontoret så då har vi morgonmöte kl 9. Mellan 9-9.30 är det i princip scrum möte någonstans i de olika teamen där man berättar om va man gjorde igår, vad man ska göra idag och om det är några hinder. Innan dess är jag gärna på kontoret så tidigt som möjligt och tar en kaffe och svarar på mail så att jag hinner få så mycket gjort som möjligt innan alla kommer och alla andra möten drar igång. Jag sitter ofta sent också, eller till kl 17, det tycker jag är sent haha. Däremellan beror helt och hållet på vad som finns på agendan. Vi har väldigt mycket möten med slutanvändare som ska testa ordentligt produkten. Så det har varit väldigt mycket att jobba i linköping så då blir det ännu tidigare mornar. En vanlig dag är man på jobbet mellan 7-8 sen är det morgonmöte 9 sen kör man egentligen på med de uppgifter man har och det kan vara allt från databas till gui arbete till att göra testspec eller någon manual, vi har ganska spridda områden.

M: men efter ni har delat ut uppgifter och så blir du färdig med den vem går du då till?

D: Blir man färdig med en uppgift så har vi en tavla med de uppgifter som ska göras som är listade i prioritetsordning. Så om jag blir klar med min uppgift kan jag bara gå till den tavlan och se vad som behöver göras om det då inte är någonting som är ”kaos specifikt” till ”den personen” för då måste dom göra det.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete. Då med fokus på teamet.

D: ja det är framförallt det team jag är med i, där är det ständig kommunikation. Samt andra team runtomkring det är ju inte alltid att den kunskapen man söker sitter i sitt team så då kan man alltid gå till ett annat team där man vet att han eller hon är bra på det här och snacka med den personen liksom. Sen i min roll är det mycket designa, definiera och hitta lösningar. Mitt perspektiv är att hitta lösningar ur användarens synsätt, vilket hamnar ganska mycket i konflikt med att hitta lösningar i funktionstekniskt sätt. Men analytiker har jag nog aldrig stött på någon som sagt att dom är haha utan det är utvecklare, designers och projektledare jag har kontakt med även om projektledare är långt ifrån oss. Men det finns någon längre upp som har det här långa spannet och som håller i det, scrum master är ju ganska mycket isolerat.

J: Ni har inte en projektledare för varje team då utan

D: Nej, varje team har en scrum master som jobbar med att spegla bort alla jobbiga människor från teamet. Men sen sitter det två projektledare i linköping för hela det stora projektet.

M: I ditt team då, hur är relationen till respektive människa/roll?

D: det är ju sällan att det blir – host host haha – det är ju väldigt mycket teamkänsla, vi jobbar ganska hårt på att det ska va ett team. Det ska inte sitta en person som far iväg i någonting utan man ska dela med sig av så mycket kunskap som möjligt. Jag har väldigt mycket från den grafisk sidan genom att jag fottar väldigt mycket själv så då ser jag direkt om ett gränssnitt är felbalanserat och då försöker jag hela tiden förmedla varför det är felbalanserat, jag säger inte bara att det är fel utan varför det är fel. Vi försöker hela tiden hålla på teamkänslan och det finns inte direkt några speciella roller.

M: nästa fråga har du ju redan svarat på lite här (Finns det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen? (Hur ser samarbetet mot kunden ut?)) att ni kan samarbeta mellan teamen och så också...

D: där är vi väldigt bra i göteborg. Kommer det upp en fråga så ringer vi rätt person direkt istället för att skicka ett mail och vänta eller gissa hur det ska va.

M: Har du känt någon skillnad här och mot när du va i [en stad]?

D: [stad] är ganska nytt och dom börja komma på fötterna. Däremot [stad] kontoret kommer från försvaret och där är det en helt annan jargong. Där är det verkligen hierarkiskt. Där jobbar de i var sitt rum i en lång korridor, det ser ut som nåt fångelse någonstans. Det är jätte gamla tråkiga lokaler och vi har jätte öppet hos oss och när man sitter och jobbar hos oss så hör man alltid vad folk pratar om så jag hör ju tre bord bort. Medan dom [stad] sitter o lurar på nåt kontor och skickar mail till den på kontoret bredvid om nåt möte. Så dom har det väldigt annorlunda, det är jätte hierarkiskt men det ju just därför att dom kommer från en helt annan kultur också som det blir så.

M: Hur ser din arbetsmiljö ut då. Du har ju redan svarat lite på detta men...

D: öppet kontorslandskap med, tyvärr, Berlinmurar emellan (han visar hur höga dom är och berättar att han tycker att de är onödiga och kan vara mycket längre).

M: Ät du bulle haha

D: Tack

M: Vilken/vilka metoder använder ni när ni arbetar i projekt? Då har du ju redan nämnt scrum då...

D: Ja vi använder ju scrum och vi använder XP och har parprogrammering. Vi använder testskriften utveckling. Nu har det inte vart så på ett tag men vi försöker använda oss av agile ucd (user centered design). Huvudsaken med det är att man definierar och sketchar med papper och penna eller nåt sketch program på datorn, väldigt enkelt flödena och hur saker och ting ska förhålla sig; här ska det vara en söklista, här ska det vara en knapp.. inte hur mycket hur det ska se ut utan ungefär så när utvecklarna får det i handen så när man väl ska implementera det så vet man redan: vad är behovet från kunden, vad är behovet från verksamheten och hur ska det ungefär se ut.

M: Är kunden med i den processen då?

D: Ja, men i det här projektet vi haft nu har vi haft lite problem, lite politiska högra upp. Men i andra projekt har vi kört så.

M: Hur långa iterationer är det vanligaste när ni arbetar?

D: I tidigare projekt var det tre veckor, men i de senaste projekten har vi haft fyra veckors sprintar just för att det är väldigt stora team. Eller väldigt många team och väldigt mycket mer komplexa miljöer. Men nu kör vi två veckors sprintar med nåt team och fyra veckors med ett annat. Det viktigaste är egentligen att hålla dem i samma cykler så att inte någon kör två och ett annat kör tre för då blir det väldigt svårt när man vill

flytta resurser från ett team till ett annat, man hamnar mitt emellan och det blir väldigt konstigt.

M: Hur många brukar ni vara i snitt i teamen?

D: Teamen försöker vi hålla små, ju mindre desto bättre. Tre pers är väl minimum kanske men går det över 8-9 pers blir det för stort och då är det bättre att istället splitta dem till två team. Och det är så tydligt att det går så jäkla mycket fortare då.

M: är det typ 4-8 då?

D: Mm

M: Ser detta olika ut för olika projekt?

D: Ja. Vi försöker alltid hålla oss till någon norm men det blir inte alltid så. Vi avslutade för två veckor sen ett projekt och i det teamet va vi fyra (hör inte) och då fokuserar vi bara på det. Och då kör vi en veckas sprint med väldigt få personer och så intensivt.

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar det?

H: Det varierar ganska mycket. Vissa personer, t.ex. har vi telefoni i något system så är det alltid en person som är ganska bra på telefoni så han brukar alltid va med då. Helst ska man ju hitta en sån kompetens, en sån kompetens och en sån kompetens som passar för just det projektet.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

D: Dels kunskap och dels att det är ett team som funkar. För är det fel dynamik i ett team ja det håller ju liksom inte. Om man har med fyra personer som är ganska neutrala och inte säger så mycket och så har man med någon besservisser då går det liksom inte. Utan man måste hitta folk som funkar ihop och folk som vågar. I vårt team är det väldigt mycket att man måste ta ansvar det går inte att gömma sig bakom teamet. Hela teamet är ansvarigt.

J: vem är det som sätter ihop teamen?

D: Dom ”där uppe”. Men vi har rätt mycket att säga till om också. Om vi anser att den där personen måste va med i vårt team då lyssnar dom liksom. Det är väldigt mycket teamen som styr kontoret inåt, utåt är det säljare och management.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av scrum eller xp?

D: Vi dokumenterar så lite som möjligt enligt scrum princip liksom, men vi dokumenterar ju så klart. Dels för dom här user stories som är arbetspaket, det är liksom minsta paketet man ska implementera. User stories är arbetspaket i varje sprint och alla dem skickar man in till ett stort use case som ska definiera det här är funktionen liksom. Och sen så vill man göra förbättring på funktionen så skriver man in user stories som kommer in och när denna är implementerad är den död medan det stora use case lever vidare. Det går inte att säga att man inte ska dokumentera. Ser vi att någon lina inte håller och att det är för mycket waist så kortar vi av det direkt.

M: Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

D: Vi har en wikisida där vi förmedlar information egentligen.

M: Är det inom teamet då eller är det till kund också?

D: inåt. Om det är någon algoritm som är riktigt krånglig kan det vara bra att skriva en notis om vad den gör annars så är det ingen kommentar.

M: Men är det ofta så att man gör det så att man kan återanvända det sen på något annat ställe?

D: Kommentaren är mer för att när man går tillbaka dit så kan man se vad den gör. Men det är mycket sällan vi har så komplexa.

M: Har ni på något sätt modifierat scrum eller xp för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

D: Jag tycker scrum är så enkelt så tar man bort någonting är det förstört. Tar du bort morgonmötena kan du lika gärna skita i det. Tar du bort sprint demos, vilket jag hört många som gör, så kan du lika gärna köra canban istället. Modifierar man scrum så fallerar man oftast med scrum för att man inte använder den riktigt. Men xp vet jag inte, är inte helt hundra. Har inte läst det manifestet. Jag har mest bara använt det.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

D: Nu kör vi varje vecka med slutanvändare i det här projektet. Tidigare projekt vi hade för två år sen hade vi en gång var tredje vecka. Då var det sprint demon så kom kunden till oss och så visade vi det som gjordes. Men sen så ville dom va där varje vecka också så då blev det så. Men det är svårt att få igång en kund som inte är van vid det och säga att ni ska vara här varje vecka. Men det går upp ganska snabbt för dom att det här va ju bra. Det är ofta så att dom krävställer något dom vill ha då men under resans gång hittar de andra saker.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

D: Vi säger; så här jobbar vi, så här tänker vi göra... och oftast säger kunden; va bra, kör! Om de inte är skadade från tidigare projekt.

J: Om dom varit "skadade" hur har det varit då?

D: dels kan dom blivit blåsta från tidigare projekt tycker dom då från deras sida att dom definierat någonting någon gång på något möte och så har det inte hänt någonting. Då tycker dom att vi ska köra på deras sätt för att "sist gick det så jävla kasst". "Sist jag köpte en volvo så gick den sönder"...

M: Hur kom ni fram till att just Scrum var rätt för er?

D: Vi testade oss fram.

M: Har ni eller du arbetat med någon annan metod tidigare? Isf vilken?

D: egentligen inte. Jag va ju student innan och jobbade extra så då gjorde man det man skulle och gick hem. Det är nu i efterhand jag märker att ja men så har jag ju jobbat, och det där har jag ju också gjort. Där jag jobbade innan körde vi nästan scrum, det va lite mindre iterationer och så va det. Jag kan inte säga att rup är skit eller vattenfall är skit för jag har aldrig kört det.

M: Använder ni olika metoder för olika projekt?

D: Nja nu i det teamet jag va med i körde vi faktiskt canban för att vi visste att efter varje möte med kunden kom det in nya funktionsgrejer och då funkar inte riktigt det med demo varje vecka utan vi hade det lite varje morgon istället.

M: Skiljer sig canban genom att den inte har sprintar då?

D: Canban skiljer sig genom att man säger att det här är den mängden som ska göras, det här fältet får det max ligga två uppgifter samtidigt. Så fort en är klar får man ta in en ny. Så det är det som canban är, det är som en stor tratt och så är det en liten strut och sen efteråt är det bara en stor hög med funktioner. Och så kör man hela tiden bara kör på kör på kör på. Vilket är väldigt bra när man har små projekt som är mindre grejer så man jobbar väldigt fokuserat. Hade jag vetat om den principen innan så hade man ju kört den i studentvärlden också. Däremot tycker jag scrum är skit bra för efter en sprint, dels vid sprintavslut är det en demo som är väldigt positiv för alla utvecklare så man ser vad som är gjort och det är en väldigt skön känsla att sitta tillbaka där man ser resultat av projektet. Det är en form av uppattionerad stress genom att man hela tiden jobbar i sprintar där man visar ett resultat. Vi har demos för en stor del av organisationen just nu uppe i linköping.

**M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?
Metodik/kund/team/ledning osv.**

D: Teamet och prioriterad att göra lista. Prioriterat och fokuserat arbete. Är det inte utpekade precis vad man ska göra händer det lätt andra grejer liksom. Arbetsmiljön, teamet. Är det ett gott team kan det vara nästan vad som helst man gör för då kan man sitta och skämta om hur sjukt dåligt och tråkigt det är så blir det ändå kul.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

D: Bra, buzz word.

M: Är det något du vill tillägga som inte tagits upp i våra frågor?

D: Nja, jag vet inte... tror inte det... fråga mer haha.

Respondent E

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

E: Jag heter [namn] och jag är linjechef och min befattning är egentligen systemprov jag har hand om all systemprovning och alla delsteg och jag är leveransansvarig här ute då levererar vi system som kostar ca 50-60 miljoner styck. Och det är sjösystem, marksystem och även flygande radarsystem.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter?

E: I år har jag faktiskt varit 25 år på detta företaget. Innan detta var jag chef på [företaget] så jag har chefat rätt stor del av den här tiden. Jag har inte vart chef hela tiden här, jag har vart både ekonom och planerare och projektledare och allting och det är väl min bakgrund. Jag har alltid alltid suttit på systemnivå nästan så det är det som jag tycker är det intressantaste. En komplex värld så att säga som jag tycker är rolig. Innan [företaget] var jag också skiftledare på ett dataföretag på försvarets datacentral. Jag har suttit på rätt många stolar genom åren vilket gör att jag fått den här helhetsbilden mycket då va så det är det som jag tycker är roligt då va. För den är svår att få över ett sånt här komplext företag.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut med vardagssysslor, rutiner, arbetsuppgifter och så? Du kan väl berätta lite.

E: en vanlig dag börjar, beroende på vilken tid jag kommer hit då va, så går jag ofta igenom ekonomibitar, utfall, i något som vi kallar vår "Puls", vilket är ett morgonmöte vi kör varje dag 8.40. Där stämmer jag av med mina chefer ovanför mig och där berättar jag om jag har några kalkyldiffar, några stora kvalitets problem, hur det ser ut med mina resurser och massa såna här faktorer som är viktiga. Det stämmer vi av i hela

verksamheten genom att det kommer folk från olika avdelningar. Ja vad händer sen... jag har en 25 medarbetare och jag sitter i andra olika styrgrupper och då kan det bli att det blir ett projektmöte där jag går igenom med min grupp kanske och vi har ett väldigt integrerat gränssnitt med konstruktion där vi jobbar med saker på systemnivå och då kanske vi har ett projektmöte där vi går igenom vad de olika delarna gör. Det är så dagen kan se ut, eller så sitter jag i möte med koreaner då vi har kunder där just nu och styr upp dom bitarna och vad som händer i korea. Vi har en produktionsdel där just nu och en tht – transfer of technology – vilket betyder att vi lär upp dom i den här fabriken då att kunna tillverka den här radarn då va och att deras armé sedan kan ta hand om detta. Vad mera kan komma... olika ledningsmöten där vi sitter och försöker styra upp verksamheten. Vi försöker utveckla våra processer hela tiden för att spara pengar och effektivisera så det kan bli såna möten. Idag sitter jag med riskanalys för ett ökenland då med fokus på miljöaspekter. Det är väldigt brett. Sen så sitter jag ju med andra uppgifter för företaget och ledningen vilket gör att jag sitter just nu och funderar på hur ska hela saab se ut med göteborgs siten så vi diskuterar hur hela saab ska rymmas i huset och sådant.

**M: Vilka personer är involverade i ditt arbete?
utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv.**

E: varje vecka så sitter jag med projektledarna framförallt. Mina killar och tjejer som jag har sitter framförallt och systemprovar när vi får fel så nu är det ju faktiskt så att vi sitter med 8-10 olika dataplattformar för en radarstation så att analysera gör mina systemprovare. Detta för att hitta fel, det är ofta mycket fel när vi startar då detta är en av sveriges mest komplicerade produkter att ta fram. Och utvecklarna/konstruktörerna har jag nästan daglig kontakt med hela tiden när vi är på den här nivån och det är en av sakerna som gör det så roligt när man sitter med alla nästan hela tiden för att lösa problem.

M: Hur är din relation till respektive människa/roll

E: det beror på vad man menar lite grann där. På jobbet fungerar vi rätt så bra. Man klarar inte att leverera utan varan då varje radarstation är en individ, dom kommer inte i serier. För att klara leveransen så måste vi ha med hela kedjan. Jag kan inte säga att det är jag som fixar det även fast jag är chef för leveransen utan jag måste ha alla med mig för att det överhuvudtaget ska funka. Det gör att det är ett mycket mycket stort kontaktområde

M: då har du ju redan nämnt där att det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen.

E: Ja det måste vara så för annars så funkar inte vi riktigt.

M Hur ser din arbetsmiljö ut? Har du eget kontor, sitter ni som grupper...

E: Nästan hela företaget försöker vi möblera som kontorslandskap och så har vi precis som vi sitter nu, tysta rum så man går ut ifrån kontorslandskapet och så går man in här om man har möten och så då va bara för att inte störa dom andra. I och för sig är det ju ett problem för nu sitter dom ju här ute och pratar högt iaf. Men vi sitter i kontorslandskap och där jag sitter just nu så sitter jag i en militär röd zoon som är en försvarshemlig zoon och det kontorslandskap jag sitter i är vi bara 8 personer så det är väldigt proffsigt. När det gäller produktion kan det sitta 40 st i ett och samma landskap med lite skärmväggar och hyllor och det kan bli rätt jobbigt när det sitter 5-6 st och pratar med kund och nån pratar italienska, franska och så sitter det någon som pratar arabiska längst ner så vi har ett kundsnitt som är rätt unikt och det kan ibland vara jobbigt.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

E: Vi är rätt så flexibla i våra ytor egentligen för vi försöker flytta runt när vi har stora projekt då vi försöker samla oss i projekt. Så när vi jobbar nära genom olika avdelningar så försöker vi sätta ihop dom så man bara pratar den biten. Så vi försöker göra projektytor i landskapen och det är cheferna som organiserar detta då mellan projekten och linjen och säger att ni fyra flyttar dit och ni dit och så vidare. Så då har man en projektbubbla mitt i det här då för att lösa detta och för att få bättre kommunikation. Sen mera förbättringar... vi diskuterar väldigt mycket de här kontorslandskapen då för att se om vi kan göra förbättringar inom olika områden. Och dom som egentligen behöver egna kontor är de som sitter mycket med utlandskunder. För först kanske man har ett språk som man inte pratar så ofta då och så sen är det medarbetare runtomkring och pratar ett annat språk så det kan vara svårt att koncentrera sig då.

M: Har ni någon metod som ni använder när ni arbetar i projekt?

E: allt som vi gör egentligen så finns det en verksamhetsstyrning och i den är det ju hur mycket pärmar som helst och däri försöker vi beskriva hur vi bedriver projekt och såna hära saker då va. Vi har ju haft fler sådana hära när vi bedriver projekt, det finns ju speed och såna hära men alla dom grejerna egentligen är inte bra för oss för vi bedriver vår verksamhet på ett speciellt sätt så vi skriver vår egen dokumentation och hur vi ska bedriva projekt då. Alla projekt är unika. Sen har vi kunder som kommer från, t.ex. jänkarna som då kommer på sitt sätt och vill att vi ska driva projektet på deras vis och då anpassar vi oss efter våran kund och hur dom vill att vi styr. Men i verksamhetsstyrningen beskriver vi var enda del, hur ett kretskort skall tillverkas, vilka maskiner och såna där saker va. Felhanteringen är dokumenterad så precis när vi har ett fel så står det vad vi ska göra då. Så det finns egentligen för allting. Problemet med detta då är när vi får nya människor, att lära ut och att alla följer den delen. Och det är det som är det svåra och det är här vi chefer kommer in då.

J: så kunden kan komma in till er och säga hur dom vill att ni ska arbeta?

E: Ja oftast försöker vi deala egentligen. Så här driver vi projekt men vi vill ha det så här för det har ju med kontrakt att göra så oftast möts vi och kommer överens om hur vi ska jobba. Och det är nästan det viktigaste när vi kommer till andra kulturer. För det är det här som är jätte svårt när vi sitter med olika arabländer som har olika syner så det blir mycket etiskt och kulturellt. Vissa vill inte ha tjejer som projektledare och även om vi står på oss så accepterar inte kunderna det och har man då ett kontrakt på 2-3 miljarder då anpassar man sig rätt så snabbt. Men det är inte roligt att göra det många gånger när man vet att man måste lyfta bort några duktiga kompetenser. Så vi anpassar oss väldigt mycket mot kund. Och allt sånt finns styrt i dokumentation och det är ju grunden egentligen för oss för det ska ju skydda oss då man inte får exportera och importera hur som helst mellan länder.

J: Det måste vara svårt att ha en övergripande plan när det är så komplext.

E: Ja det är det. Vi har chefer som har koll på olika saker av dom här delarna för man kan inte ha koll på allt. Man jobbar med olika delar och då har man en del i verksamhetsstyrningen som man rör över då.

J: Har ni någonstans där ni stämmer av de här olika delarna så att ni samlas och så?

E: Ja vi har ju vissa stormöten där vi samlas vi chefer om det hänt något här i verksamhetsstyrningen, om vi ändrat hur vi ska köra överlämningsmöten eller någonting

och då finns en checklista för den stöttningen då va. Så det försöks ju hålla detta då men det är det här som blir lidande när vi har stor orderstock, vi har kund som står och bankar på dörren och vill ha saker då är det allt från verksamhetsstyrningen. Då gör man allt för att forcera och rädda sin tidplan.

J: Stämmer ni av allt eftersom, typ nu har det gått en viss tid och så?

E: Jo vi har ju även projektplaner då där vi satt upp allting, alla mål och milestones som vi försöker stämma av i. Men så ibland så går man bet på en konstruktion man har lovat och då kan det helt plötsligt ryka tusen mantimmar till någonting vi har missbedömt. Hur räddar vi tillbaka oss? Ibland så går det inte då och så kommer kunden och ändrar gränssnittet mitt i projektet och då ska vi ändå försöka hålla sluttiden.

M: Är kunden med genom hela processen?

E: Det är olika med olika kunder. Vissa kunder kommer och säger vi vill ha den radarn, här är specen här är leveranspunkten... däremellan kanske dom kommer och stämmer av efter ett år eller halvår: hur långt har ni kommit, finns det något att titta på? Medan vissa vill vara med hela resan. Det är väldigt olika beroende på vilken kund det är och vilken kunskap kunden har.

M: Hur lång brukar produktionen vara? Tar det ett halvår eller tar det ett år eller hur är det?

E: från det att vi börjat förhandla med kunden till dess att vi har ett kontrakt kan ju ta upp till 10-15 år för de tunga projekten. Men när vi väl har fått kontraktet i hand då börjar T0 som vi säger här. Från T0 till leverans kan vara runt 18-19 månader beroende på hur komplex den är.

M: Hur långa brukar projekten vara? Bestämmer ni det med kund?

E: Det beror ju på om dom köper radar kanske sex stationer så kanske dom vill ha en levererad i kvartalet och då drar det ju ut på tiden en del. Och har vi konstruktion som jobbat innan med att kundanpassa så kan det ju vara 15 år va. Så det kan bli långa projekt och det kan bli kortare projekt när en kund bara vill ha en del. Så det är jätte olika då sen har vi massa små projekt som är inne max ett år i huset.

M: Hur många medarbetare brukar i normalt vara i ett projekt? Är det också beroende på kund och storlek?

E: Ja det är det. Vi försöker hålla nere besättningen för när man är tekniktunga så är det många som har mycket tycka och tänka och det är det som är ett av problemen då. Men ett exempel är ett utvecklingsprojekt som rullar nu där vi är ca 80-90 personer. Det är väl ett av de stora projekten då. Sen när det är så stora projekt så rullar det in folk i olika kategorier så sen när de är färdiga så kommer en ny kategori av människor in så det kan vara rätt många involverade om man ser till hela sträckan.

M: Brukar medarbetare/resurser hoppa mellan projekt efter man har avslutat ett annat?

E: Nej även i projekten då man har ju alltid en signal data behandling i varje projekt som tar hand om grejerna. Så den personen som suttit i det där projektet i ett halvår då hoppar han till det andra projektet i ett halvår och då får man ju det här med flexibiliteten mellan projekten då. Då ser man vad dom gjorde där bara för att försöka ta tillvara på erfarenheterna då så att inte varje projekt sitter som ett jätte rör då och inte ser åt sidorna då. I o för sig så har vi mycket så när vi har mycket att göra, då blir det mer så just nu kan man säga

M: När ni sätter ihop ett team för ett nytt projekt vad är viktigast att se till då? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.? Vad kollar man på när man sätter ihop en ny projektgrupp?

E: Man kollar sällan på personerna man sätter ihop i gruppen, man kollar på kompetens tyvärr. Det är det som är ett av problemen. Jag har en tvillingchef och då kan jag inte välja någon med samma profil. Jag är en producer och han är en processor. Jag är inte iordningsam i alla lägen, jag vill ha resultat och det kan leda till att jag hoppar över vissa saker. Därför har jag valt en processor som bromsar mig och har ordning och reda och såna saker. Så jag har bara gått på profilen och inte hans erfarenhet då och så hade jag önskat att vi gjort mer i projekten. Jag försöker tänka på det men alla gör inte det.

M; så i varje projekt så utför ni dokumentationen eller har ni någon form av färdig dokumentation?

E: Ja vi har ju arbetssättet, det är ju verksamhetsstyrningen, hur vi ska köra projektet framåt. Men sen är det ju projektdokumentation, då är det en produkt vi tar fram och den skrivs ju i projektet. Så tekniker/designer/konstruktörer gör också sin dokumentation.

M: I koden då direkt eller?

E: Ja precis. Vi har ju inga som sitter och dokumenterar hela dagarna utan det är var och ens uppgift också.

M; Vad är vanligaste sättet ni dokumenterar på? word/excel?

E: Alla kör ju dator då och vi försöker hålla oss till office paketet så det är väl det vi försöker köra. Sen finns det ju vissa kunder som amerikanarna som har vissa saker och andra verktyg då som vi får köra.

M; Är det typ färdiga mallar som man bara fyller i då eller hur fungerar det?

E: Det beror på vilket steg vi är i egentligen. När man pratar om marknadssidan har jänkarna väldiga tydliga mallar och hur det ska gå till då så dom har väldig styrning på den här biten då. Så då är det bara att använda sig av deras arbetssätt annars får man inte igenom det i government i usa då va för det måste se ut precis exakt lika dant. Men det är väldigt olika beroende på kund då.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

E: Det är ju väldigt olika egentligen för när vi kommer till vissa problem, som att vi lovat nåt o specen och inte kan komma upp till den prestandan utan att det fördyrar projektet jätte mycket då får man ha kundkontakt och prata den specpunkten dom har då. Eller komma med en bättre lösning istället då så att man inte säger att man kan och sen inte levererar utan säger att vi kan göra så här istället. Vissa projekt som Korea har vi dagligen kontakt med t.ex. Vissa har vi väldigt lite kontakt med, dom vill komma hit när vi producerat och vid slutleverans.

M: Kan det ibland komma en kund och säga att vi t.ex. jobbar efter RUP. Anpassar ni er då efter dem?

E: Ofta så blir det så. För det är ju det första man gör i projektets början när man startar ett projekt. Vilket verktyg använder vi? Vilken dataplattform, vilket språk och så det bestämmer man i början. Och kan inte alla alla verktyg så börjar man med utbildning.

M: Har du tidigare arbetat med någon annan metod? Vattenfall/rup/någon agil metod?

E: Ja jag vet inte, vi jobbade mycket med speed förut, rup har jag inte jobbat i. Speed är [företaget]s ramverk och vi kommer ju från [företaget] världen. Och jag vet inte vad vi har ärligt talat i dag. Jag tror att det är helt anpassat enligt våran modell nu då. Jag kan inte säga så mycket om de olika metoderna.

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?

Metodik/kund/team/ledning osv.

E: Om jag ser till min roll som chef då så är det viktigaste för mig att kunna kommunicera och vara prestigelös. Att jag kan vända mig till alla nivåerna. Tillgängligheten är lite svårare men just att kunna kommunicera och prestigelösheten framförallt, den är jätte viktig. Kommunikationen är jätte viktig också och att kunna kommunicera med alla medel som finns då för just information kommer man aldrig kunna få nog av. Så dom som är bra på det har alltid en framgångsfaktor. Ögonkontakt är alltid det bästa, man lär känna någon och det blir på en helt annan nivå men mail så säger de ingenting ibland.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

E: När jag hör talas om det så tänker jag på testsystem. För vi har en metodgrupp som sitter här och håller på med detta då och det är det jag kopplar till detta hela tiden då. Hur vi ska testa enligt vissa mönster och metoder. Så det är testsystem i min värld, inget annat.

M; Test driven development då kanske?

E: Ja precis. Det är ju så stort. Det enda jag vet är att jag startat ett jobb och sedan skickat iväg det till testgruppen här nere för att gå igång med det och för att jag vill effektivisera provningar i olika avdelningar här nere då va som den här gruppen jobbar med. Så jag är väldigt lite insatt i dom bitarna.

M: Är det något du vill tillägga som inte tagits upp i våra frågor?

E: Nej det ska väl vara att vi har mycket myndighetskontakter då och politiker och diverse olika saker... nej jag kan väl inte säga så mycket förutom att vi har en väldigt komplex verksamhet för dom som ser helheten då va. Det är det som är det svåra, att se helheten. Vi är inte så många som har en helhetssyn. Och dessutom har vi spjutspetsteknologi inom alla områden och det är ju därför vi har kunder också då va för de vill ha den bästa radarn just nu. Och även dyrast hahahaha.

Respondent F

Maria: Du kan ju berätta lite om dig själv och vad du gör på ditt företag

F: Ja, jag heter [företaget] och jobbar som projektledare och processkonsult heter det det innebär att jag ansvarar för att leverera till våra kunder lösningar och tillämpningar som vi har sålt till dem vi fokuserar på att sälja förbättringar till företag, förbättring inom hantering av information strukturering av rutiner, samlande av gemensam information som alla kan komma åt. Rätt information på rätt tid och rätt person har rätt att ändra det, kvalitetssäkrat hela vägen. Vi har en hel del. Eller ja, det är ungefär det jag gör.

Maria: Det är ett ramverk som ni har utvecklat själva eller?

F: Nej, när det gäller vår metodik så, vi arbetar alltid efter en metodik för att införa våra olika system, då jobbar vi efter en metodik som heter 8 omega. Det är ett amerikanskt institut som har tagit fram det vid något tillfälle. Jag vet inte riktigt om det finns kvar men vi har anpassat det så att det passar oss. Det handlar om att man hela tiden har med olika steg i ett projekt, man ska upptäcka, validera, integrera, implementera man ska

förbättra det är liksom ett projekt, dem faserna. Under hela projektet har man koll på alla perspektiv som är viktiga, man tittar på människa, system, strategi, process och i varenda fas i den metodiken som man genomför så har man koll på de perspektiven så att man inte.

Maria: De går typ så då eller?

F: Ja precis. Det vanliga i ett IT-projekt som vi levererar it stöd är att man börjar jättefint högt upp man har strategi, så att man blir dubbelt så bra på liksom tre gånger så lång tid och så börjar man ett projekt så tittar man på dem direkt hamnar man i vad ska de här knapparna ha för färg och glömmer helt bort vad fasen är vi här för att sälja. Perspektiven ser till så att vi håller blicken uppe under hela projektets gång i alla faser som vi genomför och inte fastnar i detaljer. Vad är successful customer outcome vilka är kunderna, vi pratar om informationsmodeller, vad finns det för informationsmodeller om det handlar om dokumenthantering vi har processkartläggnings metodiker om det handlar om att modellera processer och att upptäcka arbetssätt rutiner och vi bryter ner de här ifrågasätter, analyserar, varför är strategierna viktiga hur uppnår vi successful customer outcome vad det innebär med kundnöjdhet vilka olika roller existerar i företaget idag. Så går vi över till att vi genomför ett förslag vi arbetar hela tiden i workshops form då vi har tre workshops första är att analysera, upptäcka. Efter workshop ett går vi tillbaks och faktiskt genomför ett förslag så här tycker vi att det ska se ut så träffas man igen under workshop två och så gör man en validering. Så här tycker vi att det ska se ut utefter det vi har upptäckte och analysera under workshop ett och så säger de ja det här är jättebra men de här sakerna är lite annorlunda. Så går vi tillbaks och gör en omkonfigurering och så kommer vi tillbaka till workshops tre och då gör vi en acceptans och sen en sista validering på det och sen efteråt börjar företagen själva rulla ut det här bland sina användare och kunder.

Maria: Är ni med efteråt då och supportar lite

F: Då har man en utbildning så att de går tre –fyra dagar för det de ska kunna använda och därefter jobbar man med förbättringsworkshoppar. Och då får de chans att hantera förbättringsförslagen internt och sen träffas vi en gång per kvartal tex och så går vi igenom vilka förbättringsförslag har kommit in och sen sätter vi dem i en matris vad har dem för värde för kunden för användarna vad krävs det för insatskostnad och så formar man en prioritering och sen så ser vi hur, vem, och när ska vi göra det när ska det vara klart, delar ut alla uppgifter folk går och genomför en massa saker sen kommer vi tillbaka och har en förbättringsworkshop och analyserar vad som hände förra gången och prioriterar om dem och går igenom nya, dela ut osv.

Maria: Vi hoppas lite här, vad har du för tidigare erfarenheter?

F: Ja, jag har läst till webbutvecklare på en KY utbildning i Varberg innan dess gick jag på gymnasiet, ekonomi, jag vet inte varför men jag fick åka utomlands. Så jag har jobbat med webbutveckling så fick jag jobb på ett företag här i Göteborg som heter [företaget] där jag ansvarar för att skapa deras webbsystem för hantering av beställningar för webben och hantering av kunder när beställning ska genomföras. Validering osv. och så tillslut jobbade jag där som operativ chef där också så hamna jag på barium med tanken att jag skulle fortsätta lite med webbutveckling men gick mer och mer åt leverering och projektledning och såna saker.

Maria: Hur kan en dag se ut för dig då?

F: Det handlar väldigt mycket om att ständigt stämma av, att hålla koll på projekt. Att påbörja ett projekt som är workshopsbaserat vi genomför konfiguration man projektledar

en hel aktiviteter som när den ska installeras. Det ska konfigureras rätt se till så att folk är med vi ska utbildningsdagar vissa av de här aktiviteterna lämnas ut till våran backofficeorganisation genomför en hel del av de saker som anpassningar, programmeringsgrejer skapa gränssnitt och såna här grejer. När projekten är avslutade handlar det mycket om att följa upp kunderna som man ansvarar för de kommer med frågor om vi kan lösa vissa saker . Jag säger till om vår produkt och kan hjälpa dem med det. Jag ser till att följa upp dem och hör i fall det finns möjlighet till att skapa ett nyare projekt som vi kan ha t.ex. Det är väl så det borde vara i så fall, till en viss del. Halva tiden ägnar jag till att driva ansvaret för en av våra webb tjänster com vi har och det är en helt annan grej som kommer in mer på utveckling och

Maria: Det är den där live eller?

F: Ja, exakt. Det är ju en helt annan aspekt och försöka ta reda på vad den ska innehålla och driva krav mot utvecklarna sammanställa krav från kunderna svara på frågor som de skickar in och försöka vidareutveckla det.

Maria: Vilka personer är involverade i ditt arbete då? Du är ju projektledare du har väl nått team eller nått.

F: Vi är uppdelade så att vi har en leveransavdelning vi har en produktavdelning som utvecklar vi har en säljaravdelning. För leverans jobbar vi mycket med leverans, försäljning genomförande av projekt vi har utvecklare som har varit med och utvecklat det här systemet som vi har de hjälper till med att stötta med tekniska frågor genomföra tekniska saker. Vi har en leveranschef som samordnar alla projekt och resurssätter och planerar vem som kan vara med på vad och såna saker och några säljare.

Maria: Hur är din relation till respektive människa?

F: Det är helt platt alla pratar med alla.

Maria: Ni har ett nära samarbete med allihop då?

F: Ja internt finns det ju en fullständig platt organisation sen externt har vi olika faser där om man finns i ett leveransprojekt så är det leverans som äger arbetet när man kommer att kunden har accepterat ett system eller ett projekt så har man en intern leverans till våran kundansvar service som får lära sig vad det här handlar om ioch så får den här personen ta över ansvaret för att vara den första kontakt för våran kund som ställer frågor hur funkar det här och så kan det sippra ner till oss. Sen har ju våran kund en ansvarig kontaktperson också. Som ansvarar för sin organisation som fungerar som en länk En hos oss och en hos dem.

Maria: Hur ser eran arbetsmiljö ut? Sitter ni i kontorslandskap?Caves and commons?

F: Vi sitter nog mer i kontorslandskap fast lite uppdelade. Leveransdelen sitter i ett litet hörn av kontoret och utvecklarna sitter i ett rum.

Maria: Vad skulle du vilja förbättra? Eller känner du att det är bra så som ni har det?

F: Kontorsmässigt menar du? Nee, förbättring skulle vara miljön i största allmänhet. Sen finns det ju saker som att man sitter i telefon och kan störa varandra men det går ju att skaffa bättre hörlurar och sånt där. Jag tycker att det funkar bra.

Maria: Hur många cykler/iteraktioner har ni? Är det lite med det här med workshops och grejer då?

F: Ja, standardprojekten är tre workshoppar heldags workshoppar med en bred workshopsgrupp som täcker hela organisationen från ledare till någon som representerar dem som ska genomföra det här på golvet t.ex. Vi kör aldrig projekt som varar i mer än sex månader ett vanligt går på tre månader beroende på resurstillgång och så brukar det vara kundens problem som drar ut på tiden för att de ska vara åtta personer som aldrig kan hitta ett datum där alla kan samlas på liksom. Men när det gäller implementationer och förbättringar anser vi att om man ska göra det så gäller det att göra det inom ett halvår. För längre tid än så så har verksamheten förändrats sig så själv så pass mycket så att då sitter vi ju och gör någonting efter en gammal spec. Då tar vi hellre bort allt som inte är viktigt och tar inte med det i projektet. Förminska ”scopet” istället för att förlänga projekttiden så tar vi det som två projekt istället.

Johanna: Hur lång tid är det mellan workshoppen eller sa du det?

F: Nej, i regel brukar det ta tre till fyra månader men vi brukar säga att vi behöver, mellan workshop ett och workshop två, effektiv arbetstid är det två veckor

Johanna: Innan ni visar upp nått?

F: Ja, men då är det effektiv arbetstid och man kan jobba med det på heltid

Maria: Hur många brukar ni vara inom ett projekt?

F: från vår sida är det en projektkonsult eller en projektledare en konfigurator oftast samma det är jag också vi har resurser som installatörer tekniskt kunniga människor och det är allt, vi är två personer per projekt ibland tre. Ofta brukar vi ha en extra konsult eller projektledare som är med på första workshoppen eftersom det är så mycket information så man kan inte sitta och driva det och skriva ner alla svar samtidigt. Så då har vi två men under workshop två har vi en person och på tre är vi en person. Sen gör vi alltid så att när vi har nyanställda som Jennie så har vi med, så är man med på dem grejerna så att man lär sig hur det fungerar.

Maria: Ser det olika ut för olika projekt eller är det samma jämt?

F: Det är i princip samma förutom i vissa fall när man har större företag som har nån typ av koncerndel man brukar ha det som ett separat projekt. Där man har en person som driver det tillsammans med koncernen och sen så har vi leverans projekt under som levererar olika delar av det man ska ha tillslut. Så om det är många involverade kan det vara någon större samordningsorganisation som håller fast i helheten.

Maria: Är det ofta samma personer involverade i samma projekt eller varierar detta?

F: Vi brukar försöka vara samma personer för samma kund för man har insikt i den där kundens lösning så att man kan ge svar man har nästan svaret i huvudet. Annars är hela vår metodik gjord för jag ska kunna hoppa in och ta workshop två efter att någon har kört workshop ett, och vi lovar aldrig ut vi jobbar inte på det sättet att man får välja vilken konsult man vill ha till hjälp utan vi bestämmer med hjälp av tid, resurser och vem som är bäst lämpad så det handlar inte om att lämna ut cv och såna saker för att se vem som är bäst lämpad och så. Det kan vara vanligt i konsult branschen så. Vi har kanske uppdelningar i branscher jag är väldigt involverad inom sjukvård t.ex. men det är nödvändigtvis inte bara jag men det finns ofta nån form av uppdelning men det kan variera lite grann.

Maria: Vad anser du vara viktigast när man sätter ihop ett projektteam?

F: för vår del är vi så pass få så att när det handlar om att människor går ihop så gör vi det, ingen issue om man säger så för om vi ska sätta ihop oss själva så bara gör vi det. Först och främst tillgänglighet om man är upptagen eller inte nummer två är kunskapsområdet, erfarenhet man måste ha nån typ av erfarenhet för att kunna ta tag i någonting själv.

Maria: Hur ser dokumentation ut för er när ni använder 8 omega då

F: vi implementerar ju projektstöd för andra kunder som också jobbar mer projektorienterat så vi använder våra egna produkter för att kunna dokumentera allting och sen så involverar vi även de kunder som är med i projektet för att kunna titta på och få tillgång till det via webben så allt läggs i ett projektrum som vi själva har...

Maria: Då kan dem också ha tillgång till det hela tiden och använda det till sin verksamhet .

F: Ja.

Maria: Vad är det vanligaste sättet, är det, det verktyget då?

F: Ja vi har tagit fram mallar som stödjer vår metodik så att vi under en så kort tid som möjligt kan komma igång och jobba i princip har vi ingen (?) alls för att starta upp en workshop1 utan samtidigt som vi träffar kunderna öppnar vi upp mallen och så börjar vi, vi har olika mallar för att skapa protokoll och restlistor, acceptanstester och såna där saker så det är mycket praktiska små stöd. Det ser likadant ut projekt för projekt om man ska gå tillbaka för att se hur man gjorde förr. Hitta information.

Maria: Har ni på något sätt modifierat metoden för att det ska passa er bättre och på vilket sätt i såna fall?

F: Ja det har vi dels så heter den 8 omega jag tror den heter 15 omega eller nått sånt från bröjan och då var det femton steg vi tog bort dem som vi ansåg vara onödiga och kalla det för 8 omega och sen har vi tagit och lagt till vissa delar för att upptäcka informationsmodeller, dokumenthantering som frågor istället till kunde så de direkt kan relateras till hur vi skulle gjort i praktiken. Så frågeställningar och sånt har vi ändrat på vi har tagit ut delar av den här metodiken för att kunna göra snabbprojekt vi kan göra ett projekt som har två workshops istället då har vi valt ut de viktigaste sakerna och byggt upp en halvfärdig lösning som gör att man kan komma igång snabbare. Kortare projekt mindre att säga till om, färre valideringsmöjligheter helt enkelt.

Maria: Hur ofta har ni kontakt med kunden?

F: Vi börjar alltid ett projekt med ett uppstartsmöte där vi bestämmer hur ofta vill ni vara i kontakt med oss och då handlar det dels om att vi ser till att uppdatera projektinformation grupparbeten i timmar, kostnad, tid som har gått, validerar så vi ligger i fas i varje projekt. Vi har tre bestämda workshops tillfällen där vi träffas allihopa vi har två eller tre utbildningsdagar där samma personer träffas igen fem dagar där.

Maria: Är det efter alla workshops eller har ni

F: Först workshops sen tre utbildningsdagar så får de planeras in där folk kan. Mellan workshopparna beror det på. Komplexiteten men en gång i veckan är ju rimligt det beror lite på vad, i början kanske man har många frågor och sen kan man ta och beta av och sen beroende på hur mycket strul det är.

Maria: Är metoden något ni presenterar varje gång när ni påbörjar ett projekt?

F: Ja, det finns med i säljprocessen det är en av anledningarna till varför kunden väljer oss därför att vi har en (?) metodik som gör att dem väljer oss för att det är tydligt vad man kan förvänta sig det är väldigt väldigt viktigt att dem som är med i projektet fattar att så här kommer vi att göra vi genomför inte projekt på något annat sätt. Så är itne dem intresserade av oss och metodiken så kommer inte vi att hjälpa dem. Så det är supertydligt.

Maria: vilken reaktion brukar ni få av kunden?

F: Till att börja med i en säljprocess är det ganska positivt för då kan vi prata om såna saker som mätbara punkter och såna där saker. När vi berättar det för en projektgrupp är de oftast till en början skeptiska och undrar vad är det här att vi ska sitta här en hel dag och inte se något verktyg vad är det här vi ska vara med i. Sen när man pratar med dem efter de här tre så tycker de faktiskt att det var bra att köra på det här viset. Det var faktiskt fokuserat och vi fick säga en massa saker.

Maria: Hur kom ni fram till att 8 omega var rätt för er?

F : Dem har alltid kört det sen jag har jobbat där. Det var en person som inte jobbar på företaget längre som jobbade med metodiker som var utbildad till det och upptäckte att så här ska vi göra. Så satte vi igång och körde på det. Jag tror dem införde det för fem-sex års sen kanske.

Maria: Har du arbetat med någon annan metod innan, och i så fall vilken?

F: Snarare avsaknaden av metod, mer personers egna påhitt.

Maria: använder ni olika metoder för olika projekt?

F: Det beror på vi har ju en utvecklingsavdelning också, så när det kommer till utveckling använder vi oss av en väldig agil metod som heter kanban som vi använder oss av och eftersom våra leveransprojekt är väldigt korta och intensiva och resurskrävande ibland och man försöker samla det och dela resurserna mellan de som faktiskt utvecklar nya saker och ska sitta och utveckla långtidsprojekt så har vi hittat en metod som gör att man prioriterar om väldigt väldigt snabbt med hjälp av kanban så att när vi ska gå in och ha något av våra utvecklare så handlar det om från kanban delen och per vecka lägger upp uppgifter kriteringar veta när man har gjort klart och så kan det ändras från vecka till vecka. Det handlar mycket om att man inte får samla saker på hög i olika faser, prioritering, utveckling, tester och implementering det får vara max två lappar per fas och då satsar man på att dem som jobbar med insatserna att de lägger sitt arbete på att nu är det väldigt mycket att göra här då jobbar alla med testa och sen när vi betar av de då får folk skicka vidare lappar till nästa fas. Så att man inte har femton saker som ligger och väntar som 38 saker som ligger i prioritering.

Maria: De körde srum innan va?

F: Japp.

Maria: Det här med kanban började man ganska nyligen med det eller?

F: Japp så jag är inte själv så insatt i det.

Maria: Vad anser du är viktigast i ditt arbete för att det ska fungera?

F: Oj då , det viktigaste kunder kan man aldrig påverka ledningen kan man egentligen aldrig påverka. Och inte teamet som man har och då är det metodiken som är kvar. Om man har en metodik som alla är överrens om att så här gör vi då är det inga diskussioner om hur vi ska göra den här gången utan då anpassar man sig efter det och sen så och

nummer två skulle väl vara teamet då vilka personer som har gjort det här förr som man kan få så mycket erfarenhet av.

Maria: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

F: Just in time. Man kan aldrig ge en deadline. Jag tänker att det går väldigt snabbt från den att man kommer på någonting till att få ett resultat men jag tänker också på om det är ett större projekt kan det krocka med att man vill planera långsiktigt. Så det finns vinster och förluster från båda sidorna. Men för oss passar det oss bra med det vi gör.

Maria: Finns det något du vill tillägga?

Johanna: Hur många är ni på företaget?

F: Vi är tjugotvå kanske. Vi är i princip uppdelade hälften hälften leverantörer backoffice utvecklare.

Maria: Är ni bara inne, eller sitter ni ute hos kunder också

F: När vi är ute och har projekt så är det väldigt mycket att vi är hos kunden oftast det är lättare för en eller två personer av oss att röra på oss istället för dem åtta ska ta sig hit och sova över osv. Men med det att allt är webbaserat och att vi måste ha tillgång för att kunna (?) osv så gör vi det mesta av jobbet hos oss. Men workshopar, vissa möten och utbildning gör vi hos kunden .

Respondent G

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

G: Jag heter [namn] och jobbar på [företaget]. Jag tillhör [avdelning] på företaget. Min inofficiella bakgrund är nörd. Officiellt så har jag pluggat Software Engineering på en KY-utbildning. På [företaget] arbetar jag som Scrum-master/utvecklare i ett team på 4 personer. Jag är certifierad scrum-master, och det har företaget betalat för i ett led att höja nivån på kunskapen inom agila metoder på kontoret.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter?

G: Efter skolan jobbade jag på [företaget] som utvecklare. Jag gjorde allt från webappar till windows applikationer. Mestadels i Microsoft .Net ramverket. Nästa jobb var faktiskt där jag är nu. Har mest utvecklat, har blivit scrummaster sedan några månader tillbaka.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut? Vardagssysslor? Rutiner? Arbetsuppgifter? Osv.

G: Min dag börjar med mailläsning och tjöt med gubbarna. Innan stå-upp mötet är min uppgift som scrummaster att uppdatera våran burndown tavla. En burndown visar hur mycket arbete som har gjorts, och hur mycket som kvarstår i en väldigt enkel graf. 9.15 har vi vårt stå-upp möte där vi berättar vad vi gjorde igår, vad vi ska göra idag och om man har några bekymmer. Här medelar jag också mitt team om hur många poäng/arbete som vi har avklarat sen igår.

Efter ståuppmötet hoppar jag på det som finns att göra. I och med att jag är scrum-master tar jag mycket utav strö-kontakten med kunden, svarar på frågor och sköter om det administrativa som kan uppstå, allt för att teamet ska kunna fokusera på sina arbetsuppgifter och slippa bli avbrutna titt som tätt.

Vissa dagar kan jag sitta med frågor, undersöka problem och kanske hålla demo för andra intressenter hela dagen. Andra dagar kan jag själv sitta och koda hela dan utan att bli avbruten.

En dag i veckan har jag statusmöte med vår kund där jag informerar om hur arbetet fortskrider i teamet, och kunden informerar om läget i systemet (vårt system är i drift).

På torsdagar har vi 2h designmöte där teamet för diskussioner om de tekniska bitarna, t.ex hur ska man implementera en viss funktion eller om man har upptäckt något i systemet som borde göras om/rättas till osv. På designmötet diskuterar vi också "Way of working" dvs. vårt arbetssätt. Det kan vara allt från att vi behöver ta fram rutiner för hur vi ska patcha systemet vid fel eller om hur vi ska agera när kunden ringer med panikproblem.

På fredagar har vi estimeringsmöten där vi poängsätter de arbetspaket eller uppgifter som kunden vill att vi ska göra i framtiden. Kunden behöver veta hur mycket tid varje uppgift kommer att ta så att de internt kan prioriterar uppgifterna och ställa de mot varandra.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv. Hur är din relation till respektive människa/roll?

Finns det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen? (Hur ser samarbetet mot kunden ut?)

G: Teamet består av 2 rena utvecklare, 1 projektledare på halvtid och så jag, som räknas som utvecklare också. Vår kund är djupt involverade i projektet också. Vi har otroligt mycket kontakt med vår kund då systemet är i produktion/drift samtidigt som vi vidareutvecklar systemet. Där tror jag det skiljer sig mot "vanliga" projekt där man är fortfarande i utvecklingsstadiet. Under en vecka så kanske vi har pratat med kunden i telefon i 6-8h sammanlagt. I vårt team har vi en otrolig sammanhållning. Det känns nästan inte som man är på jobbet, vi har hur mycket skoj som helst, jag kan tycka ibland att de andra på kontoret är avundsjuka på oss. Vi lyssnar på gangstah rap högt. Kan vara det som stör de andra också :)

Vårt projekt hade på sin höjd runt 20 personer inblandade, i praktiken innebär det att nästan alla på kontoret har nån gång varit i projektet. Vi har en del speciell kompetens som sitter i andra projekt, och de tar vi in när vi behöver hjälp med vissa delar. Annars är det fikarummet som får stå för umgänget med andra teamen och resten av kontoret.

Som jag nämnde tidigare, har vi en intensiv kontakt med vår kund, och det beror helt enkelt på att systemet är i drift samtidigt som det vidareutvecklas. Vi i teamet känner att vi har jättebra kontakt med kunden, vi kan prata väldigt öppet med de och har en avslappnad relation till de. Därför räds vi aldrig att ringa de om vi har funderingar eller frågor, och det tycker jag är otroligt viktigt så vi inte går och gör saker där vi får gissa vad de vill, utan vi kan istället ringa direkt och få svart på vitt hur det ska vara.

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, "Caves and commons", kontor? Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

G: Vårt kontor är ett öppet kontorslandskap förutom i den delen där vi sitter, så vi är lite avskärmade från de andra (till deras glädje). Man kan säga att vi har ett isolerat team area. Den öppna delen av kontoret huserar de flesta. De har byggt teamareor med hjälp av flyttbara ganska höga skärmar, och det är mest för att få bukt på ljudnivån. Det är också den enda nackdelen som jag ser med öppna kontorslandskap, ljudnivån. Kan bli störigt när det är 5st som snackar i telefon, 3 som diskuterar Mac vs. PC och 1 som sitter med hörlurar men sjunger med så högt att man hör. Teamareor är något jag gärna föredrar då man kan göra det lite hemtrevligt i teamet internt och man har varandra nära och kan spontandiskutera saker och ting. Jag är väldigt emot egna kontor just p.g.a den anledning att man inte kan spontandiskutera och snacka och det tror jag hämmar kommunikationen.

M: Vilken/vilka metoder använder ni när ni arbetar i projekt?

G: Vi använder oss av Scrum endast. Men även parprogrammering förekommer.

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

G: Ofta så är det 4 veckors sprintar, men det kan växla och om det är osäkert på vad vi ska jobba med den närmsta tiden så kan vi gå ner i 2 veckors sprintar. Nu kör 1 veckas sprintar inför denna release.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

G: Vi försöker hålla det att vi är ca 7 stycken så som Scrum förespråkar. Om projektet är stort delar vi upp projektet i mindre delteam för att hålla oss till en lagom grupp. Om det är så att vi har flera team inom ett projekt så kör vi ett Scrum of Scrum. Det innebär att flera team inom projektet använder Scrum och varje Scrum master inom teamen träffas dagligen och kör daily scrum och berättar hur det går i varje team.

M: Ser detta olika ut för varje projekt?

G: Ja, det kan skilja sig åt. Om det är ett projekt som har 10 personer så kan vi ändå välja att köra som ett team hela gruppen, men vi drar gränsen vid 10 personer annars blir det för svårt.

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

G: Det varierar. Oftast när ett nytt projekt börjar så har ett annat projekt avslutats eller håller på att avsluta, då är dessa personer lediga och kan ta sig an ett nytt projekt.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

G: Personkemin och kunskapen. Det är bra att ha lite spridning i början. Det blir ju väldigt utvecklande om alla har olika kompetenser eftersom vi delar på uppgifterna och alla gör allting. Då blir det ju att man parprogrammerar med den som kan och då lär man sig själv och utvecklas. Framförallt personkemi.

M: Vem sätter ihop teamen?

G: Det är projektledarna, scrum masters och cheferna. Det är en överenskommelse utav alla.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden? Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

G: Det beror på vad du menar med dokumentation? Vi har ju en back log alltid som är det primära, vilket är en lista på saker som ska utföras, den uppdateras ju ständigt. Sen har vi ju våra interna system som har koll på vad vi gör osv. med alla punkter som skall göras, vilket är en nedbrytning utav backloggen. Vi har arkitektur dokument som oftast skrivs en gång och sedan inte används, utan det används mer som ett referens dokument, alltså hur är systemet uppbyggt kolla i dokumentet. Detta dokument är oftast ett krav från kunden att detta finns.

M: Har ni något verktyg gemensamt med kund så att denna också kan komma åt dokumentation?

G: Ja, vi har ett ärende hanteringssystem där kunden lägger in både buggrapporter men även saker som skall utvecklas vidare.

Dagligen använder vi oss utav ett ytterligare ärende hanteringssystem intern i teamen, det finns ärenden med uppgifter vad vi ska göra, det finns en wiki som vi använder för att

dokumentera allt möjligt om systemet och utveckling samt arbetssättet. Detta använder vi själva och är inget som kunden kan komma åt. Vi dokumenterar väldigt lite i koden.

M: Har ni på något sätt modifierat metoden för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

G: Väldigt lite, vi följer Scrum. Vi kör väldigt rent Scrum.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

G: Varje dag, och det beror på att systemet redan är i drift samtidigt som vi vidareutvecklar systemet. Kunden är hos oss varje vecka och dom är tillgängliga för att teamet skall kunna ställa frågor och visa vad de har gjort. De finns där som stöd när vi utvecklar. Vi demar och visar vad vi gjort och då kommenterar kunden och hjälper oss vidare.

I och med att vi är i drift så resulterar varje sprint i en patch. Patchen installeras i en testmiljö där kunden sedan testar och verifierar att alla punkterna är åtgärdade/implementerade. Det är av ovärderlig hjälp att kunden testar systemet så ofta, de kan upptäcka felaktigheter mycket tidigare än vad vi själva hade gjort.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

G: Ja. Vi lägger ner mycket tid på att introducera Scrum till kunden, om de inte har varit med i några sådana projekt innan. Det är av yttersta vikt att kunden förstår och arbetar med oss på de villkor som ett scrum-projekt ställer, annars går det åt pipan. En kund som inte är involverad i ett scrum projekt är ett utdömt projekt redan från början. Scrum förutsätter att kunden är involverade mer än andra metoder.

M: Vilken reaktion brukar ni få på detta?

G: Kunderna brukar vara väldigt entusiastiska efter en ordentlig introduktion. För de mesta är de vana vid projekt där de inte är involverade så mycket, och som går snett när det väl är leveranstider. Sånt beror oftast på icke-kompleta specar, dålig kommunikation osv. Kunderna är dessutom tacksamma att slippa skriva mödösama specar.

M: Hur kom ni fram till att just denna metod var rätt för er?

G: Vi hade läst mycket om scrum innan vi började med det själva. Det som fångade intresset var framförallt hur mycket teamen engagerade sig, att kunderna var inblandade så pass mycket, de täta leveranserna efter varje sprint, hur små de än var och så vidare.

De flesta av oss kommer från bilbranschen där det är långa projekt, mödösama specar som ändå inte stämmer i slutändan, otrolig slöseri med pengar p.g.a missförstånd och dålig kommunikation. När vi nu ändå byter kund, bransch och verktyg passade vi på att testa något nytt. Alla kände att vattenfall var förlegat, och att det måste finnas ett bättre sätt.

M: Har ni arbetat med någon annan metod tidigare? I så fall vilken?

G: Som jag nämnde tidigare kom de flesta av oss från bilbranschen där det är/var väldigt mycket vattenfall och olika varianter av RUP.

För mig personligen så är det bara fördelar med agila metoder. Den graden av glädje man har som utvecklare i ett agilt team går inte att jämföra med. Här är man med själv och bestämmer det mesta (om man vill), det är direktkontakt med kund, man mår så mycket bättre även under de mest stressiga stunderna då man vet att man jobbar med rätt saker.

Själv ser jag inga som helst nackdelar med de agila metoderna jämfört med t.ex vattenfall.

Den framgången vi har haft i våra projekt sedan vi började med scrum har även management börjat få upp ögonen för, de inser själva fördelarna. Det har gått så långt att stormöten med cheferna hålls i mer stå-upp form än det gamla klassiska.

Vårt kontor ligger i framkant inom agila metoder i företaget, och man har centralt bestämt att det ska definieras en central "Way of working" arbetsätt som baseras på den vi kör med på kontoret. Det måste ju ändå vara det bästa betyget man kan få.

M: Vad är fördelarna med att arbeta med denna metod?

G: Allt. ☺

Den största fördelen som jag ser det är den graden av "team commitment" man uppnår. Teamet tar ansvar för produkten och lovar man något ser alla till att det hålls.

Näst högst på min lista är kompetensutvecklingen som sker på det mer indirekta sättet. Man har olika bakgrund och erfarenheter när man går in i ett projekt, men iochmed att alla får jobba med allt innebär det att det blir mycket par-programmering och kompetensen sprids runt i teamet. Det är en ständig utveckling som pågår, och det är väldigt givande.

Sen kommer kundnyttan. Kunden är med i varje steg och de får exakt det de vill ha (för det mesta). De blir glada, och när kunden är glad, då är vi också glada.

M: Vad är nackdelarna med att arbeta med denna metod?

G: Iochmed att man som team isolerar sig från omvärlden för att kunna hålla hög fokus och har så lite störmoment som möjligt blir det alldeles för lite utbyte med de andra teamen på kontoret. Man vet knappt vad de andra jobbar med, hur de löser sina problem osv. På vårt kontor har vi börjat med att hålla demos för varandra för att öka kunskapen mellan teamen om vad de andra gör och hur de gör det.

M: Använder ni olika metoder för olika projekt?

G: På vårt kontor använder vi uteslutande scrum. På andra kontor inom företaget har man börjat testa Kanban ihop med scrum för att se om de skulle kunna tillföra något nytt värde.

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?

G: Det viktigaste för mig är att det finns de rätta förutsättningar kring mig och mitt teamet för att jag ska kunna utföra mina arbetsuppgifter så bra som möjligt. Några konkreta exempel är att det inte är för många möten som tar upp tiden, att IT infrastrukturen fungerar som den ska, att kunden finns tillgänglig när jag har frågor eller behöver deras hjälp.

G: Samma med mina kamrater på kontoret, och cheferna, att de finns tillgängliga när jag har frågor eller behöver hjälp.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

G: Team-spirit. Kundnytta. Det är de som jag tänker på direkt. Det är de 2 sakerna som jag alltid drar upp när jag pratar med andra som inte kör agilt.

M: Är det något du vill tillägga som inte tagits upp i våra frågor?

G: Nej.

Respondent H

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

H: [namn] heter jag och jobbar som utvecklare på [företaget].

M: Vad gör du här då?

H: Jag sitter och kodar hela dagarna och bygger webbapplikationer då i Ruby on Rails. Vad mer, ja tidigare erfarenheter då har jag bara jobbat på större företag i oftast större projekt. Både jobbat i lite mer traditionella lite mer som dom har kallat sig agila men inte har varit det. Men senast så jobbade jag ju i ett Scrum projekt då jobbade vi med Scrum och då försökte vi följa Scrum så mycket som det gick då. Men det var ett stort projekt så vi jobbade med andra avdelningar så att säga som inte jobbade med Scrum vilket gjorde det svårt och sådana bitar. Det blev någon form av halvvariant av Scrum.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut? När du kommer på morgonen, kollar du mail eller?

H: Vi har eller vi använder ett verktyg som heter PivoTool Tracker då, då har vi från början jobbat upp med kunden och fortsätter kontinuerligt att lägga in stories och så har vi en backlog här (visar på skärmen) och då tar man på toppen från den och klickar på den och börjar och sen när man är klar så klickar man och så ändras status. Så när den är accept react här så går kunden in och kör upp den till servern så tittar han och så gör han accept react då, och så skriver han vad som är fel. Så varje liten user story accepterar dom eller inte då. Så normalt i Scrum så är det ju veckovis medans vi pushar kontinuerligt och får feedback.

M: Är detta något ramverk som ni utvecklat själva?

H: Nej, det är faktiskt gratis PivoTool Tracker. Det är bland det bästa verktyg jag har sett som finns.

M: Har den kalender och allt sånt? Eller är det bara backloggen man kan se?

h: Man kan se där hur mycket man gör. Den är per vecka då och man kan få ut lite data och sånt. Hur bra det har gått, men det är mest för att man ska jobba i rätt ordning för att kunna prioritera där och så. Så done är alla som är gjorda och current är dom vi håller på med just i den här fönstret och backloggen är ju alla då som ligger i prioritetsordning. Sen har vi något som heter Icebox det är nåt som är om man bara kommer på någonting fast det ingår inte i projektet.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete? utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv.

H: Ja, det är kunden. Vi pratar mycket med kunden, varje story liksom att kanske vi förklarar något som är otydligt, dels ringer vi och pratar med honom eller så kommer han hit ibland eller så. Sen om det är design arbete så är det ju med designern [namn] om nåt behöver göras och såna bitar. Eee mm det är väl det.

M: Ok, designer, du är utvecklare och kund?

H: Sen, ja i stort sett är det ju det. Ja sen är det ju i alla fall alla som i det här projektet är det många, jobbar mot externa api:er som andra företag tillhandahåller så då talar vi med dom också.

M: Hur är din relation? Kan du känna att ok det här fixar inte jag nu så kan du gå till någon annan och säga typ få lite hjälp av varandra?

H: Ja, det gör vi ju. Är det nåt som man har kört fast så går vi ju bara och tar någon sådär det gör vi.

M: Och nära samarbete det har ni ju då?

H: Vi kör ju parprogrammering också alltid då. Samtidigt som (ohörbart) vi har ju två tangentbord och kör på samma.

M: Så han sitter här inne med dig?

H: Ja vi sitter och skriver typ test och sen utvecklar ihop hela tiden parallellt kör då.

M: Ja din arbetsmiljö ja det ser vi ju? Eller sitter ni där ute också ibland? Eller du sitter därute?

H: Vi har ett utvecklarpar därute plus jag och [namn] som är designers.

M: Så alla ni är ett team då eller är det särskilda projekt?

H: Det varierar lite, det roterar liksom oftast är vi tre personer. Oftast är det ett par som jobbar med ett projekt och vi designers hoppar runt mellan projekten där vi behövs liksom. Men då har vi tänkt, vi kommer att nu har vi vart fast i dom projekten men vi har ju tänkt cirkulera mer då, det är våran plan så då kommer man att jobba i alla projekt.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

H: Vi tycker nog lite olika. Jag tycker att vi ska sitta i parrum som vi gör, vissa vill sitta i mer större grupper kanske åtta personer gemensamt i ett rum eller så. Vi diskuterar en hel del kring det där, ett tag var vi på väg att flytta härifrån också, vi diskuterade väldigt mycket hur vi skulle sitta då på det nya stället. Men jag vet inte jag tror inte vi har kommit fram till.

J: Vad tycker du då?

H: Jag gillar att sitta öppet och det gör jag ju ny och det funkar rätt bra, vi har våra utvecklare som sitter i rummen här plus att vi har ett par därute, jag tycker att det är ganska bra som vi har nu.

M: Vilka metoder använder ni när ni jobbar i projekt? Du har ju nämnt xp. Kör ni också Scrum då?

H: Egentligen kör vi varken xp eller Scrum utan vi kör någon egen fast vi har ju läst och kan ju dom men det viktigaste som de tekniker som parprogrammering, testdrivet som det är ju tio practices som anges i xp och dom tror jag nog att vi använder allihopa. Vi strävar efter dom då och jobbar på det viset. Sen gör vi ju någon halv variant av sprintar som Scrum fast istället så är det ju hela tiden kontinuerligt får vi feedback från kunden och så det är ännu en snabbare loop då.

M: Ja, det är ju bra.

J: Brukar det vara så att ni har möte allihopa? Att ni kanske går ut någon gång i veckan och kanske nu har vi avklarat det här eller är det mer att du kanske går ut till designern och ok hur ligger det till så går du vidare och pratar inte förens första sprinten?

H: Vi pratar..

M, J: Eller pratar ni via den? (PivoTool)

H: Asså här det är ju som att kommunicera med kunden att nu kan du gå in och titta, nu finns det den nya då kommunicerar vi egentligen här igenom mycket och sen om det är några oklarheter så tar vi det per telefon. Är det nåt som har med design att göra..

M: Om det är internt?

A: Ja då tar vi det direkt bara så där. Och så fixar vi det då är det mindre formellt. Eller är det nåt som han inte kan göra direkt och så då kanske jag skapar en story för honom och assignar det till honom att den här ska göras och så då. Så att det inte glöms bort.

M: Ok så att ni startar inte typ, ja nu har vi morgonmöte och så samlas alla?

H: Vi hade från början stå upp möten, att på morgonen att alla körde den traditionella, jag har gjort det osv. Men eftersom alla kör olika projekt, det är egentligen mening att folk i samma projekt ska göra det. Så nu är det mer att vi möts på morgonen halv nio och så är det någonting som någon har och ta upp så gör vi det annars så säger vi ingenting då. Så det har vi ändrat på nu, så vi håller på. Det är där vår process ändras lite efter hur vi känner passar då.

J: Sen beror det på hur många man är för ni kan ju berätta hur många ni är som jobbar här också? Det skiljer sig ju väldigt mycket åt.

H: Ja, vi är åtta anställda och sen har vi alltid några underkonsulter till då så vi brukar vara en tolv personer.

M: Men sitter dom här då eller?

H: ja, som [namn] då han är konsult och jobbar med mig. Så egentligen är det att varje fast anställd har egentligen en utomstående programmerare med sig så.

M: Hur långa iterationer eller ja sprintar, eller ja ni körde ju inte riktigt sprint då.

H: Nej vi kör nån egen variant så där men ehh vad ska man säga, det finns ju nån form av veckobasit just för att se hur mycket man hinner med per vecka då. Så att kunden kan se det då och då är det det verktyget som är inställt på det då, men sen följer vi inte riktigt den ändå eftersom vi hela tiden. Kunden (ohörbart, forcerar?) se hela tiden.

M: Men kunden är med hela tiden i ert projekt? I hela processen från början till slut.

H: Ja det är ju kunden som hela tiden accepterar allting, så inget är ju klart förens han, så här är det lite väl mycket så här ska det inte se ut (pekar på backloggen i verktyget) men det beror på att just i det här skedet så är det så mycket lösa han kan inte riktigt verifiera om det är okej eller inte så därför har det blivit lite dumt där då.

M: Så ni känner lite (frustration)?

H: Ja, så normalt är det ju bara två stycken där eller nåt (backloggen) så den är ganska litet fönster så där.

M: I ert projekt så har du redan nämnt att ni är två-tre stycken i varje projekt då eller så hoppar ni andra runt?

H: Designerna är mer fria då och jobbar med flera projekt medans utvecklarna just nu arbetar vi fast i projekt men det ska vi ändra på så att vi cirkulerar mera. Så varannan vecka byter den ena. Man ska sitta per projekt som utvecklare i två veckor och sen så byts man av.

M: Ehh ser det olika ut för varje projekt när ni, hur många ni är som jobbar? Eller är det alltid samma?

H: Det kan ju skifta mellan, två är ju minsta för ett par men sen upp till ehh ja vi har nog inte vart mer än fyra. Nej jag tror inte det inte mer än fyra utvecklare. Vi jobbar ju lite med företag i USA, och den bla. [företaget] heter ett företag och dom det är ett väldigt stort projekt och då har vi vart upp till två par här som har suttit och jobbat men den är ju

ännu fler par så den är ju ett lite större projekt.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

H: Vad svårt.

M. Det kanske inte är ni själva som får välja vem man ska jobba med?

H: Nä, det blir ju oftast omständigheter, oftast funkar det ganska bra vem man än sitter med, självklart krävs det att den är hyfsat duktig liksom så där ehh sen är väl att man trivs med parprogrammering det finns ju en del som egentligen inte gillar den stilen och då funkar det ju inte. Det viktiga är väl att dom kan våra tekniker lite så där, att man gillar parprogrammering.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden? Hur för ni dokumentation?

H: Vi använder nåt som heter Cucumber då och det är ett testverktyg, den testar koden samtidigt som den dokumenterar, det ser ut ungefär som user stories. Du kan se lite här (visar på skärmen) ehmm.

M: Och så säger den själv då, det här gör den?

H: Nu har jag kört dom testerna, här är ju för att. (Han berättar lite) så har jag givit detta då, då är det så här att den anropar vårt eget api och då ska xml filen se ut på detta viset då. Så då gör jag ett anrop och då ska följande mottas och så testas det också då. Så det är lite på den nivån då. Att man sätter upp vissa kriterier så, det är den dokumentationen.

M: Är kod något som ni ofta återanvänder till andra projekt? Eller typ om ni skriver någon algoritm eller ja den här gör det.

H: Om vi återanvänder kod? Nä det blir inte så mycket återanvändning. Det är ju mer erfarenheter som man återanvänder då och kunskapen som man tar med sig. Jo återanvändning gör vi i form av att det finns mycket gems (hjälpmoduler i ruby on rails) och såna saker i ruby världen som man kan nyttja som redan är färdiglösta problem som man kan plocka ut. Här kan ni se den också ehmm. Här är för att nyttja den här så är det massor småmoduler då som redan är färdiga som gör det snabbare att utveckla då. Och sen om vi gör någon grej så kan vi publicera en sån i open source gem. Så vi har ju några bl.a. [namn] en utav utvecklarna har utvecklat några gem som vi använder. Så på det sättet återanvänder vi.

M: Så att man inte börjar om från ny kula varje gång?

J: Till dokumentationen igen, vad var det programmet hjälpte till med exakt? Jag förstod inte, det var inte ni som skrev till exakt vad som..Vad var det programmet Cucumber hjälpte till med?

H: Ja, den talar om, här kan man gå in och kolla exakt hur det api:et ser ut då. Nu är den lite specifik då det är ett xml anrop och då talar vi om för den att när vi gör det här anropet så kommer den xml filen att exakt se ut på det viset. Ehhm och så testar vi det verkligen också. Man skriver väl liksom statements att det här förväntar vi oss ska hända. Givet dom här kriterierna, när jag gör detta så ska jag få detta. Och så kollar den av att det verkligen stämmer då. Jag ska få amount och det här och så ser man då om det blir något grönt så blir det fel här (håller på och visar i programmet och kör ett test) så kommer det bli en felaktig summa då. Så nu blev det fel där.

M: Säger den också att på den rad 44 så är det fel?

H: Ja, mm.

M: Hur utför du dokumentation då? (menat till [namn])? Går du efter till exempel om du ska designa någonting eller ser du typ att kunden vill ha det men det kanske inte är lämpligt att ha den knappen där den ska var där istället. För du också dokumentation på att hur det ska se ut?

H: Nej inte direkt så att vi för någon kontinuerlig utan.. Det är ju att vi får feedback hela tiden. Behovet av den klassiska dokumentationen försvinner lite när man jobbar på det sättet som vi gör med den nära kundkontakten, är det något som pratar vi med kunden direkt. Det är ju den kritiken folk har till Cucumber för till en början är det ju tänkt att detta är något som du ska visa upp för kunden, men det gör man ju aldrig. Kunden sitter ju aldrig och tittar utan det är ju mer dokumentation för mig själv.

M. Det är ju inte säkert kunden förstår det heller?

H: Nä och det är många som vissa har slutat använda Cucumber för det är ingen mening med det för du visar inte upp för kunden, men sen är det ju här. Här inne är det ju en form av dokumentation som man förstår. Men då är det bara mer text oftast och lite kommentarer, så här talar det också om (ohörbart) och här kan han klicka på den här accept (en grön knapp) då har vi gjort en överenskommelse att nu är det upp till dig att, nu funkar den som du har sagt liksom.

M: Men kan han komma och säga att nä men jag vill ändra det ändå?

H: Ja, det kan han göra då får han gör en ny story och så bara gör vi det. Oftast så kör vi ju löpande räkning och då får ju han, han får ju ändra sig hur många gånger som helst för han betalar ju. Men dom gångerna vi försöker undvika det i största möjliga (ohörbart) ehh fast pris för då kan vi inte ändra oss och uppdatera här och då blir det jättesvårt för vi jobbar hela tiden med feedback. När det blir fast pris ja men då blir det kan vi inte göra ändå så det blir jättesvårt att jobba då.

M: Men är det ofta så att inom två månader så ska vi ha gjort det här? Eller är det längre?

H: Vi estimerar ju och tror att vi kan komma hit men det är ju bara ett estimat. Så vi säger inte att vi ska vara klara då och då för det beror ju på. Oftast så ändrar sig kunden, han säger inte rätt sak från början och då tar det ju längre tid för då får vi ju ändra och ändra och så.

M: Har ni på något sätt modifierat metoden för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

H: Ja, eftersom vi kör någon egen variant.

M. Hur ofta är kunden med då? Är han med varje dag eller är han med varje vecka eller är det en gång i månaden?

H: Han är nog med varje dag skulle jag säga. Det varierar ju lite från kund till kund, i hur pass själva dom är involverade idealfallet så vill vi ju att de ska försöka vara med i stort sett varje dag, det är ju inte alltid det är möjligt men åtminstone nån gång i veckan. Annars blir det svårt för oss att jobba när det blir sådär att det ligger saker som inte accepteras, då fastnar vi och inte kan gå vidare. Så då blir det så osäkert när det är mer och mer, för då blir det ju att det kan bli större ändringar och helt går åt fel håll.

M: I varje projekt, presenterar ni så här gör vi, vi vill att du ska vara med och ge

oss feedback hela tiden, det är inte bara en kravlista på det här och det här ska jag ha utan och så gör det?

H: Nej vi har en workshop oftast som vi går igenom lite hur vi jobbar och då jobbar vi med det verktyget och kanske börjar skiva ner och visar upp det för dom. Vi kan ju börja att lägga in lite stories så att dom får en liten.., men det varierar hur kunderna tar till sig det en del kunder köper hela konceptet direkt och tycker det är kanon men en del har svårare med det. En del har svårare med det när dom inser att dom måste jobba mer

Alla skrattar

H: Dom vill bara ha en produkt utan att behöva säga någonting och så ska vi förstå ändå vad dom vill ha. Jättekonstigt.

M: Har ni arbetat med någon annan metod tidigare?

H: Scrum

M: Om du jämför Scrum mot det arbetssätt som du har nu, vad är skillnaden tycker du?

H: Jaaa, vi behöver till exempel ingen Scrum master dels för att det är små projekt och vi vet ju hur man ska göra ändå. och sen som stå upp möten är borttaget för att det är så små grupper ändå. Ja vi kan säga att vi har tagit russin, men vi har tagit bort sånt som inte behövs. Som bara är onödigt.

J: Sen är det ju skillnad, sa du vart du jobbade förut och hur stort det var i jämförelse med här?

H: Ja, det var mycket större projekt som också har massa såna här. Dom hade ju inte jibbat med Scrum, eller det var första Scrum projektet också och det berodde på att det var jobbade med andra som inte jobbade med Scrum.

J: Hur många kunde ni vara i ett projekt i förra?

H: Då va vi nog bar kanske upp till femton stycken i vårt plus att vi var beronde av andra projekt så det var ju ännu mer folk. Så det var ju större.

M: Ok, om du ser fördelarna mot som ni jobbar nu parprogrammering mot Scrum i tidigare projekt vad är fördelarna med att ni sitter mindre? Blir det mer samarbete eller att ni verkligen får något gjort?

H: Parprogrammering tycker jag är bra för då jobbar man mer fokuserat du jobbar verkligen dina åtta timmar per dag och man hittar fel tidigare och man diskuterar det blir bättre design och jag tror. Många tror att det går långsammare när man parprogrammerar men det blir snabbare för slutresultatet blir bättre, det blir färre fel och allt så blir bättre.

M: Ni har bara en skärm ni två eller?

H: Ja

M: Sitter ni med varsitt fönster då?

H: Nej, båda skriver ju inte samtidigt, utan när den ena skriver så tittar ju jag men där skrev du fel eller varför gjorde du så och diskuterar. Lite såna grejer. Och ibland så kör man att den ena skriver ett test så skriver den andra implementationen så växlar man lite så och sen. Mycket av tiden är inte bara att skriva utan hur ska vi lösa den här på ett bra sätt och verkligen. När man parprogrammerar ser man ju också till att man verkligen följer sättet vi ska utveckla på att skriva testerna så att man inte fuskar där och såna saker. Så det är bra på många sätt.

M: Alla utvecklare kör parprogrammering och ni hoppar in i projekten? Så ni har samma metod för varje projekt?

H: Ja

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?

Metodik/kund/team/ledning osv.

H: Allt, jag vet inte vad som är viktigast.

J: Vad tycker du är viktigast?

H: Det är väl en kombination av allting, det viktigaste är att man trivs på arbetet med arbetskamrater och eftersom vi är konsulter så har man en jobbig kund så vet man att det kommer ta slut vi kommer få ett annat projekt, man är ju inte fast på nåt vis så kunderna (ohörbart) om man har en jättebra kund att jobba med så (ohörbart). En sak är också att jobba med rätt tekniker, vi jobbar med ruby on rails och det passar väldigt bra för att jobba agilt med TDD och hela den biten och det finns bra. Som när jag jobbat med andra programspråk är det mycket svårare att jobba agilt tycker jag. Så det är väl en viktig grej också. Sen att vi har bra datorer och två tangentbord.

(Massa Mactjöt mitt i allt)

H: Det är också en viktig del eftersom man ju större projekt ju längre tar det ju att köra hela testbiten och då gäller det att datorerna inte är för långsamma så det tar för lång tid så det är en viktig bit också. Så att man inte börjar fuska (ohörbart) och kör då.

M: Ok, vad tänker du på när du hör agila metoder?

H: Att många tror att dom kör agilt fast dom inte gör det. Det är ju ganska nytt för mig som sagt jag har inte jobbat på något annat sätt än det här men för mig är det främst för flexibilitet att det är flexibelt och man är inte låst, det tycker jag är kanon. Jag vet många agila projekt då har de infört lite stå upp möte och ett retrospektiv och sen bara inför det och egentligen ändras det inte utan det är bara på ytan det ändras och liksom skriver fortfarande sin dokumentation i word och liksom då blir det ju det där med eftersom vi, våran dokumentation är ju det är ju testerna som körs om (ohörbart) vi ändrar (ohörbart) så kommer dokumentationen inte att fungera, men så skriver man i word då vet man ju inte om den verkligen skriver som koden är och om den verkligen är rätt.

M: Finns det något som ni vill tillägga som vi inte tagit upp?

H: Nej

Respondent I

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

I: Jag är 27 år och jobbar sedan ca 1 år tillbaka på [företaget]. Jag är systemutvecklare och jobbar främst med utveckling inom .NET. Jag har under hela min tid på [företaget] jobbat i ett förvaltningsuppdrag åt ett försäkringsbolag. Det är ett löpande uppdrag där vi förvaltar och vidareutvecklar alla deras olika system. Det är även en hel del nyutveckling. Vi är ett team på 4 systemutvecklare som jobbar med uppdraget heltid.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter?

I: Jag kom till [företaget] direkt från KTH där jag hade läst till civilingenjör inom datateknik.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut? Vardagssysslor? Rutiner? Arbetsuppgifter? Osv.

I: En vanlig dag så jobbar vi med de aktiviteter som vi har i sprinten. Vi försöker alltid ha ett kort sprintmöte varje morgon där varje person berättar vad de gjorde under gårdagen, vad de ska göra idag och om de har några problem. Sen händer det ju att det uppstår någon akut situation som måste åtgärdas direkt. Utöver de aktiviteter som vi har i sprinten så har vi även löpande förvaltning som ligger lite på sidan om. Vi försöker ägna ca 20% av vår tid till den löpande förvaltningen.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete? utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv.

I: De personer som jag absolut främst har kontakt med är de andra i teamet. Vi är som sagt 4 utvecklare varav en utvecklingsledare. Om någonting kräver design utöver det vi klarar av så köps den tjänsten in utifrån. Vi har ingen renodlad projektledare, men delar av den rollen faller på utvecklingsledaren.

M: Hur är din relation till respektive människa/roll? Finns det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen? (Hur ser samarbetet mot kunden ut?)

I: I vårt fall så är samarbetet mot kunden mycket bra vilket inte alltid är en självklarhet. Det finns en del projekt där det inte är så bra stämning på kundmöten. En bra relation mot kunden är något som verkligen är viktigt för att projektet ska bli bra. Vi har även ett bra samarbete med de driftsansvariga vilket är rätt viktigt eftersom vi inte kan/får göra allt själva.

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, "Caves and commons", kontor?

I: Vi har ett öppet kontorslandskap, både på vårt eget kontor och ute hos kunden.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

I: Det är nog inga konstigheter. Bra stolar, bra bord och en whiteboard räcker rätt långt.

M: Vilken/vilka metoder använder ni när ni arbetar i projekt?

I: I vårt fall jobbar vi enligt Scrum (nästan...). Det är det absolut vanligaste så vitt jag vet. Det finns även de som jobbar med Kanban eller andra agila metoder, men Scrum är nog vanligast.

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

I: Vi jobbar i två-veckors sprintar. Innan varje sprint går vi igenom produkt-backloggen tillsammans med kunden där vi ser över vilka aktiviteter som finns och vilken prioritering de har. Sedan har vi i teamet ett separat möte där vi bryter ner och tidsuppskattar alla aktiviteter tills vi har tillräckligt för att fylla två veckor. Efter de två veckorna så har vi ett sprintdemo där vi presenterar och visar upp det vi har gjort för verksamheten.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

I: Det varierar. I vårt fall är vi som sagt 4 stycken och ibland någon fler. Men i andra projekt beror det ju helt på hur stort projektet är. Men generellt kan man väl uppskatta det till 1-5 utvecklare plus en projektledare samt möjligtvis lite andra personer, t.ex. driftansvariga, designers etc.

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

I: Det varierar mycket. Det beror till allra största del på vilka som är lediga och vilka som är upptagna med annat.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

I: Jag tror att det viktigaste är att få en bra mix i gruppen med personer som kompletterar varandra. Men egentligen så är alla punkterna ovan viktiga, men främst att man har personer som fungerar tillsammans. Det underlättar ju givetvis med tidigare kunskap/erfarenheter men om man inte kan jobba tillsammans så får man ju inte ut så mycket av det.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden?

I: Vi dokumenterar löpande. Innan en aktivitet sätts som avslutad ska den vara testad och dokumenterad. Sen varierar det givetvis hur mycket man kan dokumentera för en given aktivitet. Om det är ett mindre projekt kan man ibland även vänta med att dokumentera tills hela projektet är färdigt.

M: Har ni på något sätt modifierat metoden för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

I: Ja, vi arbetar enligt en något modifierad version av Scrum. Vi har inte en lika strikt definition av en sprint. Om det dyker upp något som har högre prioritet än det som finns i sprinten så kan vi lägga in den i sprinten och lyfta bort något annat. Det händer inte absolut inte varje sprint utan det är endast reserverat för sådant som är riktigt akut.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

I: Vi har daglig kontakt med kunden och vi sitter även där 3 dagar i veckan. För att ett utvecklingsuppdrag ska bli så bra som möjligt krävs det ett nära samarbete med kunden. Det är svårt att lyckas om man inte förstår kundens verksamhet. Om man förstår verksamheten bra kan man ju även själv komma med förslag på nya möjligheter och förbättringar som kan göras.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

I: Nej, inte i det här fallet. De personer hos kunden som vi jobbar närmast är väl medvetna om hur vi jobbar. Sen är det klart att man ibland måste förklara för verksamheten vad en sprint är.

M: Hur kom ni fram till att just denna metod var rätt för er?

I: I just det här fallet så bestämdes det långt innan jag kom dit så det kan jag inte svara på. Men rent generellt kan man ju säga att agila metoder som Scrum lämpar sig väldigt väl för utvecklingsprojekt. Speciellt när det handlar om förvaltning eftersom det absolut inte finns någon färdig plan över vad som ska göras, utan nya grejer kommer hela tiden löpande.

M: Har ni arbetat med någon annan metod tidigare? I så fall vilken?

I: Ja, vi arbetade enligt Kanban i några månader innan vi gick tillbaka till Scrum. Men vi tog med oss några influenser från Kanban som den inte lika strikta sprintdefinitionen.

M: Om du jämför den med den ni använder nu, vad är bättre/sämre?

I: Den metod vi använder nu är bättre. Med ren Kanban, där man inte har några sprintar, kände vi att det uppstod brister i planeringen och tidsuppskattningen av våra uppgifter.

M: Vad är fördelarna med att arbeta med denna metod?

I: Fördelarna med metoden är att vi kan planera vårt arbete på ett bra sätt men ändå vara tillräckligt flexibla för att hantera akuta situationer.

Vad är nackdelarna med att arbeta med denna metod?

I: Jag kan faktiskt inte komma på några nackdelar som jag har reflekterat över. Det är en metod som är mycket lämplig för utvecklingsprojekt.

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?

Metodik/kund/team/ledning osv.

I: I vårt fall är metodiken är väldigt viktig faktor, eftersom vi har väldigt många vitt skilda uppgifter. Det skulle bli absolut kaos utan någon sort metodik. Teamet är förstås också väldigt viktigt. Det underlättar mycket o det är ett bra team.

I: När det gäller kunden så skulle man i en perfekt värld vilja att de kom med en färdig och tydlig kravställning. Ofta finns det en hel del frågetecken som måste rätas ut under uppgiftens gång och då uppstår ju även ofta nya krav/ändringar som man måste ta hänsyn till. Och där märker man också att en agil metod är att föredra när det gäller utvecklingsprojekt.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

I: Jag tänker på något där man är flexibel och hantera att det kommer nya/uppdaterade krav under projektets gång. Det är ofta så verkligheten fungerar, man vet kanske inte allt man behöver när projektet startar.

Respondent J

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

J: Jag är projektledare för produktpaketeringsprojekt på [företag]. Det innebär att driva projekt med deltagare från olika delar av organisationen och planera ihop med del- eller parallella projektledare samt totalprojektet som vi ingår i.

[Företaget] har generella direktiv för att paketera, marknadsföra och sälja våra produkter samt för vilka verktyg och system som skall användas för detta.

Vi driver oftast ett projekt för respektive produkt och release som vi vill sälja och resultatet blir en för [Företag] marknadsbolag (tillgänglig via intranätet) konfigureringsbar produkt som m h a av specifika val kommer att innehålla de funktioner och delprodukter som kunden önskar till det pris som räknas ut beroende av konfiguration.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter?

J: Jag är utbildad civilingenjör i (Inriktningar Datateknik samt Ekonomiska informationssystem) på Linköpings tekniska högskola och har fr o m mitt examensarbete arbetat på olika delar av [företaget]. Mitt examensarbete handlade om prognostisering och planering produkter och dess koppling och nedbrytning till årliga inköpsavtal med underleverantörer. Därefter började jag arbeta som projektledare inom logistik/supply för produktintroduktion och har sedan arbetat inom både produktledning och utvecklingsorganisationer främst med att introducera nya produkter (Hårdvara, mjukvara samt dokumentation) och nya IT-system.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut? och Vardagssysslor? Rutiner? Arbetsuppgifter? Osv. tid/planering/medarbetare/kunder osv.

J: Tid som behövs och planering beror mycket av vilken produkt vi jobbar och vi är beroende av när och vem som skall ge vilken input för respektive produkt. När vi planerar nya projekt kan vi ofta bygga tidplaner på tidigare releaser och vår erfarenheter om vad som är mest kritiskt.

Mitt dagliga arbete innebär att tillsammans med totalprojekt och projektmedlemmar i början av projekten sätta upp projektplaner i projektverktyg som Microsoft Project eller excel för respektive produkt/release.

Dessa använder jag sedan för att följa upp att respektive aktiviteter utförs i tid samt om nödvändigt planera om med resurser eller nya datum.

Varje vecka håller vi projektmöten där status och problem tas upp.

För att uppfylla release datumen samt säkra att allt är klart har vi sedan arbetsmöten, checkmöten, verifieringsmöten och releasemöten med relevanta deltagare beroende av hur långt i projekten vi har kommit.

Varannan vecka rapporterar jag status på mina projekt för chefer samt sponsorer på ett Multistyrgruppsmöte. Där har jag möjlighet att redovisa för problem och föreslå lösningar som jag behöver stöd för från ledningen samt från min projektcoach.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete? utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv.

J: Projektledarchef, Totalprojektledare, supplyprojektledare, IT-verktygsprogrammerare, produktledare, HW designers samt SW designers, tekniskt kunniga på produkten, produktdatahanterare.

M: Hur är din relation till respektive människa/roll?

J: De som arbetar direkt i mitt projekt sitter på samma ställe som mig och därför har jag daglig kontakt med dem och vi går igenom mycket av vad som behövs samt vilka problem som uppstår och hur dessa skall lösas. Både vad gäller specifika projektfrågor samt andra problem som uppstår mellan och inom projekten.

M: Finns det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen? (Hur ser samarbetet mot kunden ut?)

J: Samarbetet ser väldigt olika ut. Jag upplever att jag arbetar när övriga projektledare som jag är beroende av samt som är beroende av mitt arbete. I övrigt arbetar vi inom Sverige men också internationellt med England, Irland, Italien. Beroende av personer och språk samt system-vana så ser samarbetet olika ut. Vi har inte direktkontakt med slutkunder men har kontakt med interna kunder för att förbättra våra produktpaket och därmed deras förutsättningar att sälja våra produkter.

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, "Caves and commons", kontor?

J: I nu läget har vi kontors miljö och andra kollegor har landskap. Snart alla kommer sitta i landskap.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

J: Landskapet, dämpa ljudet från golvet, fläkten

M: Om du arbetar i projekt följer ni någon/några metoder?

J: Ja

M: Vilken/vilka? och Hur ser arbetet ut med denna metod?

J: Vi följer [företagets] projektmodell med Tollgates (TGs) som projekten skall klara av för att få ok från sponsorer/uppdragsgivare att fortsätta projektet vid särskilda tidpunkter. Dessa TGs används även för att synka oss mot totalprojekt samt delprojekt och parallella projekt.

Vi har särskilt utvecklade checklistor för produktpaketeringsprojekt inför respektive TG beslut.

Utöver detta följer vi specifika delar av [företagets] Business Process som är relevanta för produkter som produktpaketeras med olika checklistor inför olika releasepunkter (Offerering, ordering etc) med vad som skall vara klart i form av system, dokument, produkter samt vilka tester som skall ha gjorts inför varje release.

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

J: Inom mjukvara använder de iterationer/cykler men i vår projekt finns bara en start och slut på ett projekt. En cykel bara.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

J: -

M: Ser detta olika ut för varje projekt?

J: Ja

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

J: Vissa yrkesgrupper jobbar i utvecklingsprojekt, andra inte. Sammansättningen av personer varierar beroende på vilken kompetens som efterfrågas.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

J: Man väljer team där medarbetarna personliga profiler passar ihop och kompletterar varandra. Om medarbetarna har tillräckligt teknisk kompetens, tar eget ansvar och bra social kompetens då behöver man inte välja.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden?

J: Vi dokumenterar allt vi gör. Alla produkter dokumenteras. När dokumentationen är klar frisläpper vi dokumenten som lagras åtkomligt för alla involverade.

M: Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

J: Olika specifikationer (krav-, verifiering specifikationer mm), protokoll, rapporter. Vanligaste sättet är skriva dokumentet efter viss mall, dokumentet kan innehålla fotograferingar, intervjuer.

M: Har ni på något sätt modifierat metoden för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

J: Ja till den generella projektmodellen samt [företagets] business processes har vi skapat specifika produktpaketeringschecklistor dels för projekten och dels för produkterna. Dessutom fokuserar vi på vissa av de tollgates som finns och slår ibland ihop flera för att

effektivisera projekten beroende av tid och komplexitet. Ofta är tiden för projekten kortare när det gäller mjukvara som är det vi främst arbetar med. Vi tar också ofta in ändringar senare i projektet än vad man kanske skulle ha gjort för andra produkter. Våra produkter kommer sist i kedjan och skall stödja hårdvara som utvecklas parallellt vilket innebär att nödvändiga och sena ändringar i mjukvaran är vanliga.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

J: Interna kunder har vi dagligen och med externa kunder kan variera.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

J: Beroende på kunden och hur engagerad kunden är i projektet. Interna kunder vet redan om det. För Extern kunder, det varierar.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

J: Lula: beroende på kunden och hur mycket engagera kunden är i projektet. Intern kunder vet redan om det. För Extern kunder, det varierar

M: Vilken reaktion brukar ni få på detta?

J: Vanligtvis positiva reaktioner eftersom arbetssättet verkar vara genomtänkt.

M: Hur bemöter ni kundernas olika respons?

J: Man vill lyssna på förslag för att kunna förbättra arbetssättet

M: Hur kom ni fram till att just denna metod var rätt för er?

J: Vi har direktiv från organisationen på att använda dessa metoder så vi har inte själva provat eller letat efter andra modeller. Däremot har vi viss frihet att beroende av produkt och projekt (komplexitet, tidplan, storlek etc) förenkla eller justera checklistor och metoder. Även projektteam set-up kan variera.

M: Har ni arbetat med någon annan metod tidigare? I så fall vilken?

J: Nej för denna typen av projekt har jag ej arbetet med andra metoder. Dock har vi en ny uppdaterad process som skall implementeras men som jag ännu inte har startat arbeta med.

M: Om du jämför den med den ni använder nu, vad är bättre/sämre?

J: -

M: Vad är fördelarna med att arbeta med denna metod?

J: -

M: Vad är nackdelarna med att arbeta med denna metod?

J: -

M: Använder ni olika metoder för olika projekt?

J: Vi använder samma processer och modeller men metoderna är mer eller mindre slimmade beroende av storlek och komplexitet. T ex slår vi ihop olika beslutspunkter eller mål beroende av tid och storlek på produkter eller releaser.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

J: I början av ett projekt redovisar vi för styrgruppen vilken metod vi följer och vilka projektmedlemmar samt gränssnitt vi har. Vi har ej presentationer för kunder.

M: Vilken reaktion brukar ni få på detta?

J: Då vi använt samma sedan jag började så brukar det inte bli någon särskild reaktion.

M: Hur bemöter ni kundernas olika respons?

J: Då vi får in feedback från [företag] interna kunder på våra produkter eller vårt sätt att arbeta/kommunicera så försöker vi bemöta detta på bästa sätt och om möjligt uppdatera samt genomföra möjliga förändringar.

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera?

J: Att respektive projektmedlem tar ansvar för sina delar samt att vi får information om ändringar och ändrade krav så snart som möjligt, d v s att kommunikationen inom projektet samt mellan oss och andra organisationer/projekt fungerar bra.

Metodik/kund/team/ledning osv.

M: Har du tidigare arbetat i projekt eller liknande där andra metoder använts?

J: Ja, delvis

M: Vilka?

J: Ja i produktintroduktionsprojekt av hårdvara i produktion har jag använt andra delar av [företagets] Business processes med andra typer av checklistor för att säkra att inköp av komponenter och produktion av kretskort, skåp och subrack fungerar men den generella projektmodellen (TG modellen) har varit densamma.

M: För- nackdelar?

J: Nödvändigt att ha olika checklistor för beslut och releasepunkter men det fungerar bra att utgå från samma generella modeller och processer.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

J: Vet faktiskt inte men ”Att det är viktigt med nära samarbete” kommer upp i mitt huvud.

M: Är det något du vill tillägga som inte tagits upp i våra frågor?

J: Nej

Respondent K

M: Berätta lite om dig själv och vilken roll/befattning du har på företaget?

K: Jag heter [namn] och jag jobbar inom process utveckling och är också projektledare.

M: Vad har du för tidigare erfarenheter?

K: Först började jag som programmerare för att gå över till mjukvaruutveckling. Jag har även jobbat som projektledare och chef, jobbat inom områden som arkitekturdesign. Jag har jobbat inom alla tre delar inom utveckling, dessa är systemdelen som innefattar krav och design som innefattar lösningar och test där man testat systemet.

M: Hur ser ditt dagliga arbete ut?

K: Ingen dag är den andra lik utan det finns inga vanliga dagar. Det är det som gör det här jobbet intressant.

M: Vardagssysslor? Rutiner? Arbetsuppgifter? Osv.

K: Vi har gått från ett gammaldags synsätt från det att en chef bestämmer hur olika delar av enheten ska jobba och hur utdatan sedan ska se ut. Arbetsgrupperna har nu fått mer

ansvar. Och själva sinsemellan berätta hur de ska arbeta, detta innebär även workshops och tema arbeten, detta för att optimera och att alla skall vara delaktiga. Mina arbetsgrupper blir mer orienterade.

M: Vilka personer är involverade i ditt arbete? utvecklare/analytiker/designer/projektledare osv. Hur är din relation till respektive människa/roll? Finns det ett nära samarbete mellan de olika delarna och människorna i organisationen? (Hur ser samarbetet mot kunden ut?)

K: I en enhet på flera hundra anställda kan det vara svårt att ha en kommunikation med alla. För mig som har varit delaktig i flera olika projekt på olika enheter så är det flera som känner till mig. Ibland kan jag få olika förfrågningar från chefer som undrar över olika saker, där jag kan bidra med en analys över vad vi behöver. Jobbet ger mycket och vi mäter ständigt arbetet, gör vi det bra? Har vi gjort det bra? Kan vi göra det bättre? Det är lättare att samarbeta i mindre grupper på 7-9 personer genom att det är lättare att få ändringar gjorda. Detta desto svårare i större grupper.

M: Hur ser din arbetsmiljö ut? Kontorslandskap, "Caves and commons", kontor?

K: Öppna kontorslandskap. På gott och ont. Detta försöker vi vara noga med, det ger ett mer helhetsåtagande.

M: Har du någon åsikt om hur man kan förbättra denna arbetsmiljö för att effektivisera arbetet?

K: Fördelar med öppna kontorslandskap är att man hör vad de andra säger och man kan själv vara delaktig och flika in i diskussioner. Detta kan innebära till exempel att personer kan överhöra diskussioner som pågår och bidra med sina egna kunskaper som kan vara till nytta. Nackdelarna kan vara att det kan bli långa och höga diskussioner som i sig kan störa de andra medarbetarna. Men arbetssättet är flexibelt och det finns möjligheter att dra sig undan med sin laptop i ett avskilt rum.

M: Vilken/vilka metoder använder ni när ni arbetar i projekt?

K: Vi använder oss utav olika metoder. Vi har även olika projektstyrnings metoder, [företaget] har en välarbetad projektstyrnings metoder vid namn [metod]. De har anpassat modellen för att passa deras behov, detta mot det agila arbetssättet, från att korta ner intervallerna till att justera om i arbetsgången. Denna modell är typisk i byggbranschen då man har väldefinierade parter att utgå ifrån. Det kan se olika ut beroende på hur stora projekten är. Man kan se valet av arbetssättet inom en metod genom att se över det som att du ber en vän att köpa en t-shirt till dig utefter vissa krav på hur den ska vara, du får en ju en t-shirt men resultatet hade säkert inte varit detsamma om du själv hade varit på plats och se över utbudet. Det finns ytterligare en projektstyrningsmodell, streamline development som vi använder oss utav. Den har justerats till mer agilt och detta sker på två nivåer. Både intern inne i teamen men den är även synkad på så sätt att den att den fungerar med andra team som tillhör samma projekt. Då kommer man på en övergripande plan överrens om vilka de viktigaste features är som ska utföras, och detta i sin tur bryts ner till olika delar i form av uppgifter som delegeras till olika team.

M: Hur långa iterationer/cykler är det vanligaste för er vid arbetet med denna metod?

K: Detta kan ses på olika abstraktionsnivåer. Interaktionerna med kunden kan ses på två olika sätt, enstaka delar som kan innefatta att man har en mer intensiv interaktion med kunden än mer glesa som när man har release. Det kan vara olika, det kan variera från att inträffa dagligen till en gång i månaden.

M: Hur många personer brukar i snitt vara involverade när ni arbetar i projekten?

K: Beror på de enskilda teamen. Försöker hålla det till färre än tio personer per team.

M: Ser detta olika ut för varje projekt?

K: Nej, vi försöker hålla det till tio personer.

M: Är det ofta samma personer involverade i varje projekt eller varierar detta?

K: Försöker hålla en viss rotation, vi försöker bevara de mer injobbade teamen. Det beror även på förutsättningar, vi räknar även med den naturliga omsättningen som föräldraledighet, folk som söker annat jobb, mm.

M: Vad anser du är viktigast när det gäller att sätta ihop ett team för ett nytt projekt? Kunskap om det aktuella området/kunden osv., tidigare erfarenheter eller vilka personer som fungerar bäst tillsammans osv.?

K: Det beror på situationen, vad som ska göras och vilka förutsättningar man har. Det finns begränsningar (begränsade förutsättningar). Man kan inte bara plocka ihop ett team det är svårt och veta vilka som är injobbade.

M: Hur ser arbetet ut med dokumentation för er när ni använder er av den aktuella metoden? Vad är det vanligaste sätt ni dokumenterar på?

K: Dokumentationen sker inom tre olika områden. På kravsidan följer vi krav och ackompanjerad text. Vi använder även spårverktyg där vi kan gå tillbaka och se hur mycket vi har gjort. På designsidan är det vanligt att man använder sig av modeller i form av t.ex. UML modeller. Vi har även beskrivningar av arkitekturen i modellerna av i form av beskrivningar av vad och hur man ska utföra arbetet. Modeller visar på hur men inte varför man ska utföra arbetet. På testsidan dokumenterar man vad vi har gjort och vad vi har testat i textform. Vi har medvetet gått över till ett mer agilt/lean arbetssätt detta medför att den dokumentation som vi skriver ej är avsedd för att föra över till nästa del av arbetsteamet i projektet. Dokumentationen används som bas utifrån teamets kunskap som de sen kan resonera kring. Dokumentationen följer utvecklingen. Isället för det typiskt traditionella där man slänger upp ett dokument på 50 sidor under ett projektmöte är det effektivare att föra dokumentationen i synlig form som modeller(A0) Då alla kan vara delaktiga och komma med förslag på plats genom att peka och samtala med varandra. Detta ökar förståelsen.

M: Har ni på något sätt modifierat metoden för att den ska passa er verksamhet bättre? I så fall på vilket sätt?

K: Vi har inte bara gått direkt från vattenfallsmetoden till ett agilt/lean arbetssätt utan vi har utvecklats i olika steg och tagit till oss lite åt gången, genom att plockat ut godbitar och testat oss fram.

M: Hur ofta involverar ni kunden i ert arbete? (varje vecka, varannan vecka, varje månad?)

K: Kunden är med mer och mer. Vi är ingenting utan kunden vi söker information och feedback från kunden. Det krävs tid från kunden.

M: Är metoden något ni presenterar för kunden vid början av ett projekt?

K: Ja, att diskutera arbetssättet med kunden ingår. Det är inte alltid säkert det beror på vad det är för möte, ibland är det ett säljmöte eller ett möte där endast den tekniska biten diskuteras.

M: Vilken reaktion brukar ni få på detta? Hur bemöter ni kundernas olika respons?

K: Den brukar ofta vara positiv. Då vi har en historia bakom om varför detta arbetssätt är lämpligt.

M: Hur kom ni fram till att just denna metod var rätt för er?

K: Erfarenheter. Vi har gått till väga på olika sätt och testat oss fram för att sen dra lärdom av detta. Det finns även anställda som har varit med ett bra tag som besitter mycket kunskap och som i sin tur kan bidra med lärdom till de andra. Det förekommer även kunskap från andra medarbetare som kommer från andra företag som kan bidra med nytt på sitt håll. Kunskapstillväxt.

M: Har ni arbetat med någon annan metod tidigare? I så fall vilken?

K: Absolut. Både utanför [företaget] och i mitt tidigare arbete på ett konsultföretag då vi arbetade mer vattenfallsinriktat. Inom [företaget] har man jobbat med olika metoder inom olika delar.

M: Vad är fördelarna med att arbeta med denna metod?

K: Fördelarna att jobba efter ett agil arbetssätt är att de är tvärfunktionella, man prioriterar det viktigaste och utför det, man kan ta förändringar löpande och är flexibelt och detta bidrar till att man hittar fel tidigt.

M: Vad är nackdelarna med att arbeta med denna metod?

K: Det är bättre att inte försöka bestämma allt innan man vet allt. Det beror på hur man ser på det. Det kan uppfattas som ostrukturerat eftersom planeringen inför framtiden är så grov och kan inte följas punkt till pricka, detta kan uppfattas som ostrukturerat. I stort sett finns det inga nackdelar.

M: Använder ni olika metoder för olika projekt?

K: Ja, om det är en ett projekt med en kort tidsplan och inga riktiga riktlinjer kan man köra traditionellt.

M: Vad anser du är det viktigaste i ditt arbete för att det ska fungera Metodik/kund/team/ledning osv.

K: Kunden är ju en grundförutsättning. Men om vi tittar på nästa nivå så är alla delar viktiga. Att jobba på rätt sätt är viktigt. Inom de traditionella arbetssättet får man mer specifika riktlinjer att följa och får ingen riktig helhetssyn, man blir mer insnöad och isloerad inom endast sin egen del(kunskap). Arbetet kan komma att fördröjas då respektive grupp väntar på att väntar på att kunna gå vidare i arbetet till förgående uppgifter är klara. Inom de agila arbetssättet är det annorlunda, där kan man se det som att projektmedlemmarna får en karta mer än specifika riktlinjer som de ska följa. Med hjälp av kartan kan man se vad man är ute efter men får ta sig dit på "egen hand". Man jobbar mer sekvensiellt än parallellt. Vägbeskrivning- karta.

M: Vad tänker du på när du hör agila metoder?

K: - Gör inte bara saker gör rätt saker.
- Helhetssyn. Helhetsbild inom team. -
- Bra kommunikation.

M: Är det något du vill tillägga som inte tagits upp i våra frågor?

K: Ändamålsenighet. Folk tycker att det blir roligare när de får ta mer ansvar men kan samtidigt kännas skrämmande. "Glöden" finns kvar då man får ta del av helheten och inte bara en viss del. Flexibilitet är en förutsättning för att lyckas.