



Institutionen för kommunikation och information
Examensarbete i informationssystemutveckling C 30 hp
C-nivå
Vårterminen 2011

Argumentera för den agila metoden Att stärka argumentationen till beställaren i förespråkandet av agil projektmetodik

Martin Augustsson

Titel

Examensrapport inlämnad av Martin Augustsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (B.Sc.) vid Institutionen för kommunikation och information. Arbetet har handletts av Hanife Krasniqi.

Datum

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Argumentera för den agila metoden

Martin Augustsson

Förord

Jag vill rikta min tacksamhet till intervjurespondenterna, handledaren och alla andra på företaget som har varit till hjälp.

Ett särskilt stort tack vill jag rikta till min handledare Hanife Krasniqi på Högskolan i Skövde, som har varit till väldigt stor hjälp under hela arbetet.

Skövde den 23 maj 2011

Martin Augustsson

Sammanfattning

Syftet med arbetet är att identifiera svårigheter med att argumentera för den agila projektmetodiken till en beställare. Arbetet har även till syfte att ge rekommendationer på hur en organisation kan stärka sin argumentation för den agila metoden ut mot beställaren. För att uppnå arbetets syfte har den kvalitativ forskningsintervju och en litteraturgenomgång tillämpats. Resultatet visade att svårigheterna är att alla yrkesroller internt inom organisationen inte har en och samma definition över vad den agila metoden innebär. Den nuvarande agila modellen ansågs också av flertalet respondenter inte vara tillräckligt utarbetad. Det behövs utbildning, engagemang och en skräddarsydd prissättningsmodell som är anpassad efter den agila metoden för att stärka argumentationen om val av den agila projektmetodiken.

Nyckelord: Agil metod, argumentation, projektmetodik och leverantör

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Inledning	1
1.2	Syfte	2
2	Bakgrund	3
2.1	Inledning	3
2.2	Metoder för utveckling	3
2.2.1	Agil metod	3
2.2.2	Den traditionella metoden	5
2.3	Skillnaden mellan den agila och traditionella metoden	6
2.4	Svårigheten med att argumentera för den agila metoden	7
2.5	Begreppsprecisering	7
2.5.1	Projekt	7
2.5.2	Aktuella yrkesroller	7
2.5.3	Beställare och leverantör	8
3	Problemformulering	9
3.1	Problembeskrivning	9
3.2	Frågeställningar	10
3.2.1	Delfrågeställningar	10
3.3	Avgränsning	10
3.4	Förväntat resultat	10
4	Metod	12
4.1	Val av metod	12
4.2	Val av datainsamlingstekniker	12
4.2.1	Insamling av data från befintliga teorier	12
4.2.2	Insamling av data från empirin	13
4.3	Genomförande av empirisk studie	13
4.3.1	Utformning av intervjufrågor	14
4.3.2	Urval av respondenter	14
4.3.3	Förberedelse av intervjuer	14
4.3.4	Genomförandet av intervjuer	15
4.3.5	Etiska aspekter	15
4.3.6	Validitet och reliabilitet	15

4.4	Dataanalys av empiriskt material.....	16
5	Resultat.....	17
5.1	Respondenternas ID.....	17
5.2	Attityd och intresse.....	17
5.2.1	Ledning, projektledare och säljare/kundansvarig.....	17
5.2.2	Strateg, art director och interaktionsdesigner.....	18
5.2.3	Systemutvecklare och gränssnittsutvecklare.....	19
5.2.4	Sammanfattning.....	19
5.3	Skillnader mellan grupperna.....	20
5.3.1	Kundkontakt med beställaren.....	20
5.3.2	Grad av inflytande på beställaren i val om metod.....	20
5.3.3	Sammanfattning av attityd, intresse och skillnader.....	21
5.4	Orsaker till att det uppstår brister.....	22
5.4.1	Redogörelse av resultatet.....	22
5.5	Rekommendationer.....	23
5.5.1	Redogörelse av resultatet.....	23
5.5.2	Budskapet till beställare.....	24
5.5.3	Prismodell.....	24
5.5.4	Kompetens.....	25
5.5.5	Motivation.....	25
6	Slutsats.....	27
6.1	Redogörelse av slutsatser.....	27
7	Resultatdiskussion.....	29
7.1	Vetenskapliga, samhälliga och etiska aspekter utifrån arbetet.....	29
7.2	Framtida arbeten.....	30
8	Metoddiskussion.....	31
8.1	Val av metoder.....	31

1 Introduktion

Kapitlet består först av en inledning som ger en övergripande beskrivning om det agila angreppssättet och lyfter fram problemområdet inom detta som arbetet har för avsikt att behandla. Därefter beskrivs syftet med arbetet i ett separat avsnitt.

1.1 Inledning

Att ha ett agilt angreppssätt i ett projekt som utvecklar mjukvara inom IT-branschen innebär bland annat att projektdeltagare ständigt arbetar med beställaren under ett tätt samarbete genom hela projektförloppet. Det innebär också att projektet välkomnar förändringar i de krav beställaren ställer på slutprodukten, även sent i utvecklingen. Ett agilt angreppssätt förordar att fokus ska ligga på fungerande mjukvara framför att producera omfattande dokumentation (Cockburn, 2001). Ett agilt angreppssätt skiljer sig således därför från ett traditionellt sätt att arbeta i projekt. Eftersom omvärlden snabbt förändras måste det finnas flexibilitet och utrymme i det ramverk som användas för att utveckla ett system. Flexibiliteten är nödvändig för att lyckas med ett projekt där kunden är nöjd med resultatet (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005). Den agila metoden erbjuder bland annat just detta utrymme och flexibilitet varför den har blivit allt mer populär och efterfrågad av systemutvecklare. Detta är också en viktig orsak till att agilt angreppssätt vuxit fram.

Den vanligaste situationen inom en organisation är att det finns olika yrkesroller som är delaktiga i ett projekt och som påverkar och/eller styr över ramverket för hur ett projekt ska vara utformat, där projektledaren framförallt har en central roll. Även ledning och säljargrupperna är delaktiga och behöver ge sitt fulla stöd för att detta ska fungera (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005). Här det råder oklarheter bland alla dessa grupper för hur ett agilt angreppssätt ska implementeras i organisationen, eller om det ens ska utföras. Det bör betonas att en grupp som har direktkontakt med beställaren har även ett större inflytande på beställarens val av metod i jämförelse med grupper som inte har kontakt med beställaren. Detta är ett skäl som betonar vikten av att hela organisationen behövs och bör vara i samförstånd. Det räcker alltså inte med att enbart systemutvecklarna vill arbeta agilt.

Med utgångspunkt i detta har arbetet för avsikt att dels behandla och undersöka hur det interna förhållandet mellan de olika yrkesrollerna inom en organisation kommunicerar med varandra om det agila angreppssättet, dels identifiera vilken inställning respektive grupp har. Med inställning i det här avseendet syftas på om de olika yrkesrollerna är positivt respektive negativt inställda till det agila angreppssättet och hur de ser på att tillämpa den projektmetoden på deras företag. Det här arbetet tar också nästa steg och samlar de olika yrkesrollernas syn på hur de tillsammans ska gå tillväga för att uppnå en utvecklad projektmetodik. Det tillsammans med den teori som finns idag rörandet ämnet ska undersökningen avslutas med att ge rekommendationer på hur utformandet av en projektmetodik som har ett agilt angreppssätt kan förbättras internt inom en organisation.

För att uppnå syftet med arbetet kommer en kvalitativ metod att användas i form av intervjuer med semi-strukturerade frågor. Intervjuerna kommer att utföras på ett företag som arbetar med utveckling av webblösningar. Representanter för åtta olika yrkesgrupper som är delaktiga/intressenter i de projekt som utförs har intervjuats. Respondenterna har fått svara på frågor som visar vilket intresse de har för det agila

angreppssättet, vilket inflytande de har på beställaren, hur de ser på att tillämpa den agila metoden samt vad de anser är det bästa sättet, enligt de själva, för att lyckas med en implementation på just deras företag.

1.2 Syfte

Detta arbete har som syfte att identifiera interna brister samt orsaker till att en leverantör upplever svårigheter med att argumentera för beställaren om att välja den agila metoden. Viktigt att poängtera är att det alltid beror på situationen och vilka förutsättningar som finns inför ett projekt som påverkar vilken metod som är mest lämplig. I de situationer som leverantören anser att den agila metoden är mer lämplig än någon annan metod upplevs det ändå finnas svårigheter med att argumentera mot beställaren att välja den agila metoden. Om orsaker och brister identifieras kommer arbetet också utifrån den empiri som samlas in samt mot bakgrunden diskutera och ge förslag på åtgärder samt rekommendationer på hur dessa kan lösas.

2 Bakgrund

Denna bakgrundsbeskrivning är upplagd på det sätt att först ges redogörelse kring vad den agila metoden innebär, för att sedan gå vidare till att beskriva den traditionella metoden med samma upplägg i avsnitt 2.2. Därefter i avsnitt 2.3 beskrivs skillnaden mellan dessa två metoder mer utförligt. Under avsnitt 2.4 Begreppsprecisering förklaras viktiga begrepp som har ett viktigt sammanhang kring metoderna. Sista avsnittet 2.5 lyfter fram tidigare forskning som är mer specifikt förankrat med den problemformulering som arbetet har i avsikt att undersöka.

2.1 Inledning

En förutsättning för att kunna ta del av detta arbete är att ha kännedom om den agila metoden samt veta skillnaden mellan den och traditionella metoden. Uppsatsen handlar främst om de interna förhållandena inom en organisation. Läsaren bör därför känna till förhållandet mellan en leverantör och beställare, eftersom detta arbete behandlar området för hur en medpart ska förbättra sin kommunikation ut till sin motpart.

2.2 Metoder för utveckling

I avsnitt ”1.2 Syfte” beskrivs att det är viktigt för läsaren att känna till vad den agila metoden innebär, samt att veta skillnaden mellan den och den traditionella metoden. Arbetet har inte för avsikt att ta ställning till vilken av dessa två metoder som är bättre än den andra. Det finns både för- & nackdelar med båda metoder, och arbetet har inte heller för avsikt att fördjupa sig eller ställning till dessa. Är läsaren mer intresserad av skillnaderna mellan metoderna och vill ta ställning till en metod rekommenderas att leta vidare efter arbeten inom det ämnet istället.

2.2.1 Agil metod

Den agila metoden är baserad på erfarenheter och kunskaper hos grundarna som sträcker sig tre decennier bakåt i tiden. År 2001 samlades en grupp människor, alla från området systemutveckling, och tillsammans diskuterade de tillvägagångssättet för hur projektmetoden kan effektiviseras och förbättras. Mötet resulterade i att de utformade ett manifest med värderingar om hur ett projekt ska ha för struktur och process (Cockburn, 2001). Utifrån deras manifest råder följande värderingar (Beck et al., 2001):

- **Individer och interaktioner** före processer och verktyg,
- **Fungerande mjukvara** före omfattande dokumentation,
- **Kundens samarbetsvillighet** före kontraktsförhandlingar och
- **Svara på förändring** före följa en plan.

Från arbetet av Fowler och Highsmith (2001) förklaras innebörden av dessa värderingar och författarna till manifestet menar inte på att processer och verktyg är oviktigt, däremot är interaktionen mellan skickliga individer av mycket större betydelse. Gällande att producera omfattande dokumentation som biprodukt ställer sig förespråkarna för den agila metoden skeptiska till att all dokumentation är relevant och uppmanar att varje projektlag ska ta ställning och bestämma inom gruppen vilken dokumentation som de verkligen är i behov av. Det viktigaste är trots allt att själva

slutprodukten blir så pass bra som möjligt och då ska den primära fokusen ligga på just det.

Det enda sättet för att uppnå det beställaren önskar med ett projekt är att ha ett nära samarbete under hela projektförloppet mellan utvecklarna och beställaren. Ett kontrakt kan endast sätta upp villkor och ramar för hur parterna ska förhålla sig till varandra och är därför inte tillräckligt för att säkerställa att resultatet ska bli tillfredställande. Till sist menar förespråkarna att det finns farliga risker med att ha en plan som inte går att ändra på. Det är väldigt sällsynt att utfallet av ett projekt överensstämmer med det som var planerat från början. Förespråkarna för manifestet trycker då på vikten av att kunna vara anpassningsbar mot de rådande förändringar som sker i omvärlden (Fowler & Highsmith, 2001).

Kärnan i agil utveckling är att använda enkla, men ändå tillräckliga riktlinjer för hur ett projekt ska styras och riktlinjer för hur kommunikationen ska skötas. Engelska ordet "agile" betyder i detta sammanhang på svenska att metoden är *lättroblig*, och antyder till förmågan att kunna manövrera. Detta är en egenskap som är viktigare än någonsin just nu, eftersom omvärlden ständigt förändras och för att kunna hinna med i utvecklingen krävs det att projekt kan anpassas (Cockburn, 2001). De övergripande riktlinjer för hur ett projekt ska gå till beskrivs i form av principer som har sitt ursprung i och med att manifestet grundades och i korta drag lyder några exempel av dessa som följande, enligt Fowler och Highsmith (2001):

- Högsta prioritet är att tillgodose kunden genom tidiga och ständiga leveranser av värdefull och fungerande mjukvara,
- Välkomna ändringar bland kraven, även sent i utvecklingen,
- Affärsman och utvecklare jobbar med varandra dagligen genom hela utvecklingen,
- Den mest effektiva metoden för att förmedla information med och inom ett utvecklingslag mellan lagmedlemmarna är att konversera med varandra direkt ansikte mot ansikte,

Utifrån de ovannämnda riktlinjerna menar författarna Fowler och Highsmith (2001) att det viktigaste är att se till att kunden är nöjd med det som levereras. Beställaren är inte intresserad av att veta vilken mängd dokumentation som har producerats eller vilket modelleringspråk som används i projektet.

Ett lyckat projekt för kunden är när den förväntade produkten levereras. Det är inte genom att projektet har lyckats uppnå den kravspecifikation som upprättades i början av projektet. För det sker nämligen i princip alltid förändringar och krav som behöver ändras och nya krav som upprättas. Det gör att den agila metoden har valt att omfatta dessa förutsättningar och framförallt ha stöd i metoden för att kunna hantera dem. Ett sätt att lyckas med det är att ett agilt projekt har som krav på att representanter från beställaren är delaktiga under hela projektet. Det öppnar upp möjligheten att utforma krav som ständigt kan omprioriteras och ändras utefter rådande förutsättningar. Det ger också möjligheten till att utbytet av information med varandra sker direkt och kunskaperna behöver inte skrivas ner på papper och dokumenteras.

2.2.1.1 Metoder inom den agila

Medan manifestet tillhandahåller värderingar och principer för vad den agila metoden innebär, finns det flera konkreta metoder som tillhandahåller egna mallar och ramar för hur projekt ska praktiseras enligt deras tillvägagångssätt.

Exempel på agila metoder är (Agile Sweden, 2011):

- Adaptive Software Development,
- Crystal,
- DSDM,
- Extreme Programming (XP),
- Lean Software Development,
- Pragmatic Programming och
- SCRUM.

Den mest förekommande metoden bland listan är den sistnämnda. SCRUM är enligt grundarna Schwaber och Sutherland (2010) inte en process eller en teknik för att bygga projekt, utan det är ett ramverk och inom detta ramverk kan man använda olika processer och tekniker. SCRUM kan ses som en förbättring av de redan etablerade iterativa och inkrementella angreppssättet som finns (Schwaber, 1995).

2.2.1.2 Begreppet agil metod

Detta arbete har inte som syfte att gå djupare in på vad dessa enskilda metoder har för innebörd eller hur de praktiseras. Däremot är det viktigt att känna till att det finns flera metoder inom det agila angreppssättet och oavsett vilken metod leverantören väljer att hämta delar från eller helt använda berör den huvudsakliga frågeställningen det agila angreppssättet.

Den agila metoden i detta arbete innebär således att alla metoder inom den agila läran är inräknade, eftersom de gemensamt utgår efter gemensamma värderingarna och principer.

2.2.2 Den traditionella metoden

Ett projekt genomgår alltid olika faser under tiden som det pågår och det finns ingen bestämd standard för vad dessa faser heter eller hur de är utformade. En av dem första projektmetoderna är den s.k. vattenfallsmodellen. Den är linjär och faserna utförs en i taget och är uppstaplade i följande ordning (Schwaber, 1995):

- Planera,
- Analysera,
- Designa,
- Utveckla och
- Implementera

Under ett projekt går man igenom en fas i taget och den ordning som beskrivs ovan. När en fas är avklarad stängs den och det ska inte vara möjligt att gå tillbaka till den (Waterfall Model, 2011).

2.2.2.1 Begreppet traditionella metoden

Det är främst vattenfallsmodellen som begreppet *den traditionella metoden* kommer att syfta till under resterande del av detta arbete och som förklaras mer utförligt och jämförs med den agila metoden i avsnitt 2.3.

2.3 Skillnaden mellan den agila och traditionella metoden

Författarna Nerur, Mahapatra och Mangalaraj (2005) för ett resonemang om skillnaden mellan den agila och traditionella metoden och i deras arbete menar de att systemutveckling genom det traditionella angreppssättet är lett av en livscykelmodell, som exempelvis vattenfallsmodellen. Livscykelmodellen delar upp ett projekt i faser och specificerar vilka uppgifter som ska utföras och även det önskade resultatet av varje fas. Modellen tilldelar också roller till de individer som är delaktiga i projektet, som då ska utföra de upprättade uppgifterna. Det som Nerur, Mahapatra, och Mangalaraj (2005) också lyfter fram är att planering i den traditionella metoden är en av de viktigaste grundstenarna för att kunna förutspå, mäta och kontrollera eventuella problem och avvikelser som kan uppstå. Det gör, enligt Highsmith och Cockburn (2001), att det traditionella angreppssättet är centrerat kring processer och att avvikelser blir identifierade och eliminerade genom att kontinuerligt mäta och förbättra processerna.

Det agila angreppssättet är istället centrerat kring personer och avvikelser från den ursprungliga planen hanteras genom att lita på de som är delaktiga i projektet och på deras kreativitet (Cockburn & Highsmith, 2001). Strukturen i ett agilt projekt är utformat i den mån att utvecklarna arbetar i mindre lag med beställaren. Det som blir implementerat i varje delprojekt blir gemensamt beslutat av både beställaren och resten av utvecklingslaget. I den traditionella metoden är däremot beställaren som mest delaktig under analysfasen då kraven ska identifieras och verifieras och därefter minskar beställarens delaktighet markant i de senare faserna. För att kunna lyckas bra med ett agilt projekt krävs det att beställaren sedan också är den som är med i laget är samarbetsvillig, representativ, har befogenheter, hängiven och har de rätta kunskaperna vilket alltid inte är speciellt lätt att hitta (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj (2005).

Den traditionella metoden är en välkänd metod och många har erfarenheter av att jobba med den. Det innebär att det kan vara lättare att få många att kunna samarbeta bättre och ge beställaren en större trygghet (Waterfall Model, 2011). Den agila metoden är något som är relativt ny och inte lika välkänd som den traditionella. Svårigheter kan därför uppstå med att samla ihop ett stort antal personer, där alla inte har kunskap om den agila metoden och få de att samarbeta på ett bra sätt.

Till skillnad från den traditionella metoden, har deltagarna i ett agilt projekt en mycket större påverkan på de beslut som fattas bland annat genom att alla deltagare har rösträtt i alla frågor, oavsett om de har kompetens i området eller inte. Det gör att projektledaren också mer ikläder rollen som mötesledare än rollen som chef med ensamrätten att fatta beslut. Istället för ledning och kontroll från de högre instanserna förlitar sig utvecklingslagen på kommunikation och gemensamt handlande. Alla de olika intressenterna (inklusive utvecklarna och slutanvändarna) går igenom cykler som kallas tanke-handling-reflektion, vilket fostrar en miljö av anpassning och att av att lära från varandra.

Den traditionella metoden har en stor uppsättning roller som ska tillsättas i ett projekt, medan den agila metoden förespråkar få roller. För att kompetensen ska hållas på en jämn nivå hos de personer som är med i projektet roterar lagmedlemmarna på de roller som finns. Detta är viktigt, eftersom kunskapen i agila projekt oftast förblir tacit (betyder att något är ogripbart), eftersom endast väldigt liten mängd dokumentation upprättas i ett agilt projekt. Detta är i synnerhet en stor skillnad mot de mängder

dokumentation som produceras i ett traditionellt projekt, som då istället blir explicit kunskap. Det innebär att det kan vara lättare för nya personer i ett projekt att ta till sig den kunskap som de behöver för att göra utföra sina arbetsuppgifter (Waterfall Model, 2011).

2.4 Svårigheten med att argumentera för den agila metoden

Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005) tar upp svårigheten med att sälja in den agila metoden till beställare i form av affärsmän. I deras arbete redovisar de resultatet av att införa ett anpassat sätt för den agila metoden att skriva kontrakt utefter. Vikten av betydelsen för detta stöds genom:

”Traditional time and materials and fixed price contracts don’t work in most Agile projects; they fail to embrace change and provide the flexibility an Agile team needs to create the best system for a customer.” (Eckfeldt, Madden, & Horwitz, 2005, pp. 7)

Den traditionella metoden bygger på att en kravanalys utförs i tidigt stadium och utifrån den kommer parterna överens om ett pris, vilket ger fördelen att beställaren känner sig trygg i det att denna vet vad pengarna går till. Nackdelen är att det väldigt ofta uppkommer ändringar bland kraven och det gör i sin tur att prisbilden förändras. Den agila metoden, som vi tidigare var inne på, är däremot uppbyggt kring förutsättningen att det kommer ske förändringar, men här blir det istället då svårt att sätta en prisbild i ett tidigt skede som inger en trygghet för beställaren. För att lösa det problemet har det tagits fram modeller över olika betalningsplaner, bland annat av tidigare nämnda författare Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005), som är anpassat utefter det agila angreppssättet.

2.5 Begreppsprecisering

2.5.1 Projekt

Projekt är en arbetsform som används ofta när ett visst bestämt mål ska uppnås inom vissa ramar. Det som utmärker ett projekt är att det har en startpunkt och en slutpunkt. För att nå det bestämda målet inom den tidsram som är satt förlitar sig ett projekt på att samla rätt kompetens och få rätt resurser utifrån den planering som görs i början. Ett projekt är en egen tillfällig organisation och måste ha förankring till basorganisationen och det krävs att projektet har en hög prioritet för att de ska erhålla de resurser som krävs för att få ett lyckat resultat. Resurser kan vara i form av pengar och tid, men ett projekt behöver också ha personal med olika kompetenser inom (från olika avdelningar) och/eller utom (konsulter) organisationen där de bildar ett lag för att lösa den specifika uppgiften.

2.5.2 Aktuella yrkesroller

De yrkesroller som är aktuella i detta arbete är de som är involverade i processen med beställaren och på det företag denna undersökning är utförd hos gäller följande roller:

- Ledning,
- Säljare,
- Projektledare,
- User experience
 - o Strateg,

- Art director,
- Interaktionsdesigner,
- Technology
 - Systemutvecklare och
 - Gränssnittsutvecklare.

Säljarna är självständiga enheter på företaget och representerar hela organisationen utåt. Ledning har samma roll i viss mån, men inom ledningen finns rollen som affärsområdesansvarig som också fungerar som *teamchef*. Ett team består också av projektledare, strateg, art director, interaktionsdesigner, systemutvecklare och gränssnittsutvecklare. Art director och interaktionsdesigner utgör tillsammans en grupp som i företaget går under benämningen ”*user experience*” (ux). Systemutvecklare och gränssnittsutvecklare ingår i något som företaget döpt till ”*technology*” (tech). Båda dessa grupper har en representant som är ansvarig över kompetensen. Även projektledare och strateger har en varsin kompetensområdesansvarig.

2.5.3 Beställare och leverantör

I ett projekt där en organisation anlitar en annan organisation för att lösa en specifik uppgift, blir parten som anlitar en beställare och den parten som blir anlitaad kallas leverantör. En beställare kan vara benämningen på den person som utåt är ansvarig och sköter kontakten med leverantören, men en beställare kan även stå för hela organisationen. I mitt arbete kommer det i huvudsak innebära det förstnämnda. Samma sak gäller med begreppet leverantör.

3 Problemformulering

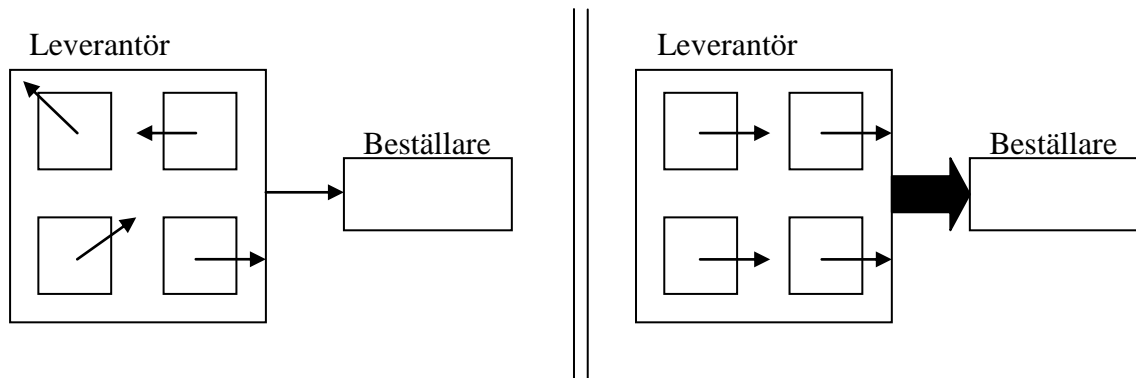
Frågeställningarna kommer i detta kapitel presenteras genom att först motivera betydelsen av frågorna och från vilket perspektiv de är ställda utifrån. Därefter spaltas de upp i en tydlig uppdelning med huvudfråga och med eventuellt dess respektive delfrågor. Sista delen av kapitlet behandlar rapportens avgränsningar.

3.1 Problembeskrivning

De flesta företagen som levererar IT-lösningar befinner sig idag i den situationen att de står beredda med kompetens och struktur för att kunna hantera ett projekt i enlighet med de agila värderingar och arbetssätt som där förespråkas. Det finns idag mängder med litteratur, utbildningar och forskning om hur företag ska tillämpa den agila metoden. De företagen som har tagit del av dessa informationskällor och arbetat fram ett koncept utifrån den agila läran kan sedan stå inför svårigheten att få beställaren att se de fördelar den agila metoden har, jämfört med övriga metoder och därefter besluta sig om att välja den metod i ett kommande projekt. Utmaningen ligger då i att argumentera för beställaren om varför den agila metoden passar bäst (i de situationer leverantören anser det). Varför är det egentligen svårt att argumentera för beställaren om att välja den agila metoden?

Ett enkelt ensidigt svar finns såklart inte och det går säkert att hitta olika infallsvinklar på hur en sådan omfattande och komplex frågeställning kan angripas. Den väg detta arbete tar är att utgå ifrån ett *internt perspektiv* hos leverantören och där undersöka om det finns brister inom organisationen som kan påverka budskapet om den agila metoden ut till beställaren. Brister skulle exempelvis kunna vara att den nuvarande lösningen för den agila modellen inte är tillräckligt utarbetad eller inte har nått ut till alla de yrkesgrupper inom organisationen som är delaktiga i projekt. Problem kan även uppstå om de individer som har kontakt med beställaren inte har fått tillräcklig förståelse för metoden och/eller att de inte har ett intresse av att utveckla och stärka argumenten för varför den agila metoden bör väljas.

Grundtanken till detta arbete ligger i att undersöka styrkan i budskapet från leverantören ut till beställaren. Styrkan mäts då i form av hur många av de olika roller internt hos leverantören som är av samma uppfattning. Är enheterna överens med varandra och går åt samma håll bör det således innebära att budskapet i form av argumentering och viljan att få beställaren att välja den agila metoden är väldigt stark. Har enheterna däremot olika syn på hur den agila metoden ska tillämpas och om de inte har kommit överens om en fungerande struktur bör då följaktligen budskapet ut till beställaren vara svagt (se figur 3-1).



Figur 3-1 Förenklad bild där budskapet blir starkare desto mer alla enheter är på samma spår.

3.2 Frågeställningar

1. Vilka är orsakerna till att det internt hos en leverantör uppstår brister i argumentationen för val av projektmetodik som följer de värderingar och riktlinjer utifrån det agila angreppssättet?

3.2.1 Delfrågeställningar

1.1 Hur ser *attityden* och *intresset* ut bland de olika yrkesrollerna inom organisationen för det agila angreppssätt?

- 1.2 På vilka sätt och till vilken utsträckning förekommer skillnader gällande *förståelsen* för det valda agila angreppssättet mellan de olika yrkesrollerna?

Arbetet kommer även undersöka hur man på bästa sätt kan lösa och ta uti med de orsakerna, vilket leder till nästa frågeställning:

2. Utifrån arbetets resultat, vilka rekommendationer kan en organisation ta till sig i strävan efter att uppnå en agil lösning som projektmetodik där de berörda grupperna internt kommer överens med varandra ang. utformningen av metoden?

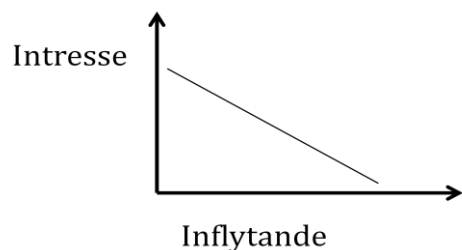
3.3 Avgränsning

Omfattningen på denna studie är begränsad på flera områden och ett av dessa områden är bredden på hela den period då beställaren är involverad och har kontakt med leverantören. Detta arbete fokuserar på fasen som sker innan projektet tar start, från det att beställaren upprättar kontakt med leverantören (eller vice versa). Därmed utesluts perioden då projektet är aktivt och även den period som vanligtvis fortlöper efteråt med underhåll. Detta förlopp kan gå i cykler, om exempelvis beställaren vill ha något nytt eller vidareutveckla den tidigare lösningen. Därmed kan det förekomma situationer då leverantören och beställaren kan komma överens om val av metod även under andra faser än just under fasen innan ett projekt.

3.4 Förväntat resultat

En orsak till att det uppstår brister i argumentationen till beställaren kan vara för att de personer som har kontakt med beställaren inte har kunskaper om den agila läran eller stödjer angreppssättet. De yrkesroller som har kontakt med beställaren har i regel än mer administrativ- och/eller försäljningsroll och behöver inte ha sitt ursprung från systemutveckling. Eftersom den agila läran är något som härstammar från

systemutveckling och är en lära som drivs av systemutvecklare kan det föreligga som så att läran inte har anammats bland de övriga yrkesrollerna. En förväntning på resultatet är att ju större inflytande på beställaren en person har, desto mindre intresse för den agila läran. Ett kontinuum visas i figur 3-1, där raka motsatsen även är sant, d.v.s. ju större intresse en person har för den agila läran, desto mindre inflytande har personen på beställaren i valet av projektmetodik. Figuren är förenklad och en generalisering, men grundar sig på antagandet att de som är mest intresserade är systemutvecklarna, medan de som är minst intresserade är de som har kontakt med beställaren, ex. säljare och ledning.



Figur 3-1 Kontinuum mellan intresse för agila läran och inflytande på beställaren

4 Metod

I följande kapitel kommer val av metod och val av datainsamlingsteknik att presenteras. Kapitlet berör även genomgången av den empiriska studien i form av förberedelser och genomförande av intervjuer.

4.1 Val av metod

Kvalitativ metod används för att få insikt om personers attityder, beteenden, värderingar, kulturer och/eller livsstil genom människans egna skrivna eller talande ord och observerade beteenden (Olsson & Sörensen, 2007). Det kan innebära att intervju, observation, analys av text eller dokument och bruk av visuella medier används för att samla in data (Ryen, 2004). Det innebär också att metoden söker efter svar på just *varför* vissa fenomen sker. Enligt Olsson och Sörensen (2007) är kvalitativ metod att systematisera kunskap om något som kännetecknar ett fenomen och händelser kan endast förstås om de ses i sitt sammanhang. Metoden använder sig vanligtvis inte av statistik eller siffror som hjälpmedel vid analys och vid framställning av resultat, vilket är mer utmärkande för den kvantitativa metoden.

Studien har som grundläggande syfte att ta hänsyn till olika individers erfarenheter och kunskaper inom området för detta ämne. Det innebär att det har varit en utgångspunkt i utformningen av samtliga frågeställningar. Det är för att åsikter och intryck ska samlas in från alla de berörda led i organisationen och att informationen ska vara beskrivande.

Utifrån frågeställningar i avsnitt 3.2 bör därför den kvalitativa metoden användas, eftersom den ska svara på *varför* vissa saker sker och måste sättas i ett sammanhang för att bli förstått. Även personers attityder och värderingar är viktiga, då de sitter på olika nivåer och i olika grupper i organisation och ser därför saker från olika perspektiv. För att svara på frågeställningarna krävs också längre resonemang och diskussioner för att komma fram till tydliga svar, *varför* den kvalitativa metoden får anses som bäst lämpad.

4.2 Val av datainsamlingstekniker

Som nämnts i tidigare avsnitt finns det flera olika verktyg för att samla in data i den kvalitativa metoden. I detta avsnitt kommer de två tillvägagångssätten som har tillämpats i studien att förklaras i detalj. De datainsamlingstekniker som tillämpats är: *litteraturgenomgång och den kvalitativa forskningsintervjun.*

4.2.1 Insamling av data från befintliga teorier

Att använda sig av litteraturgenomgång som metod har de fördelarna att det finns mycket material att tillgå och att det är lättillgängligt. Det som är typiskt för denna typ av undersökning är att svaren redan finns och det istället handlar om att hitta dem för att sedan kunna redovisa svaren i arbetet (Bjurwill, 2001).

För att skapa en grundlig förståelse över problemformulering för detta arbete har en litteraturgenomgång utförts i inledningen av undersökningen. Med främst litteratur och vetenskapliga artiklar som utgångspunkt har bland annat både den agila- och den traditionella metoden fått en definition för arbetet, samt att skillnaderna mellan dessa två kunnat förklaras (se avsnitt 2.1). Det har också utgjort underlag för utformandet av

frågeställningarna och har i avslutande skedet av undersökning används som jämförelseunderlag till arbetets empiri (kapitel 5).

4.2.2 Insamling av data från empirin

Insamling av data som utgör empirin för detta arbete har skett genom utförandet av intervjuer på ett företag. Genom att använda den kvalitativa forskningsintervjun som datainsamlingsmetod har det varit möjligt att besvara studiens frågeställningar. Den kvalitativa forskningsintervjun har enligt Kvale och Brinkmann (2009) till syfte att skapa förståelse för ämnen utifrån den intervjuades eget perspektiv. Strukturen är ungefär samma som i ett vanligt samtal och där kunskap konstrueras i interaktion mellan intervjuaren och den intervjuade. Det går till som så att intervjuforskaren introducerar ämnet för intervjun och följer också kritiskt upp den intervjuades svar på frågorna.

Det är viktigt att man noga har gjort klart för sig vad man vill veta och vad informationen kommer att användas till (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). I detta arbete har besöksintervjuer utförts och fördelarna med det är att intervjusituationen är kontrollerad, att intervjuaren kan använda visuella hjälpmedel och att följdfrågor kan ställas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

Under planeringen av intervjuunderlaget har frågeställningarna varit utgångspunkt och svaren från respondenterna har sedan tillsammans med bakgrunden använts i analysen. Den kvalitativa forskningsintervjun är därför en väldigt viktig teknik för datainsamling. Detta eftersom den tillhandahåller en struktur och ett tillvägagångssätt för hur intervjuer ska utföras och hur analysen sedan kan sammanställas. Att följa ett etablerat tillvägagångssätt ökar trovärdighet i resultatet av analysen då det följer en standard.

4.3 Genomförande av empirisk studie

För att kunna ge svar på problemformuleringen har materialet från intervjuerna använts, vilket har den största betydelsen för resultatet av detta arbete. Detta eftersom arbetet bygger på att de inom organisationen själva förklarar situationen och ger sina åsikter om vilka orsakerna är till att det uppstår brister i projektmetodik argumentationen för det agila angreppssättet. Det kräver i sin tur att intervjuobjekten får utrymme att föra resonemang kring frågorna och även bidra med tillägg inom ramen för vad frågeställningen omfattar.

Litteraturundersökningen har haft en viktig biroll i detta arbete och har varit till stöd och komplement till intervjuerna. Den största mängden litteratur och vetenskapligt material angående den agila metoden som finns tillgänglig bland stora sökdatabaser utgår från mjukvaruutveckling och det engelska begreppet för detta är ”Agile Software Development”. Studien hämtar sin empiri från ett webbutvecklingsföretag och det engelska begreppet som innefattar deras verksamhet kallas ”Agile Web Development”. Innebörden för dessa två begrepp är väldigt lika varandra, förutom det att det sistnämnda har begränsning till att utveckla webbapplikationer (Bhattacharya, 2009), vilket därför inte har någon betydelse för arbetets frågeställningar.

I kommande avsnitt beskrivs tillvägagångssättet för den empiriska studien.

4.3.1 Utformning av intervjufrågor

I utformandet av intervjufrågorna har frågeställningarna använts som underlag i form av vad intervjuerna ska ta reda på. Frågeställningar i rapporten går inte att ställa rakt av till enskild intervjurespondent och måste därför omformuleras och anpassas. Under arbetsgången med formuleringen av intervjufrågorna var det viktigt att frågorna skulle bli få i antalet, men däremot relativt öppna. Frågorna har formulerats på ett sätt att de är semi-strukturerade, dvs. halvöppna frågor som tillåter svar inom en viss ram.

Ett kopplingsschema skapades därefter med relationer mellan frågeställningar och intervjufrågorna och den visade att en frågeställning kan besvaras med fler än en intervjufråga. Schemat var också ett sätt att kritiskt se över om de frågorna verkligen besvarar studiens frågeställningar. Schemat visade sig vara till väldigt bra stöd vid analysen senare. Innan intervjuerna sattes igång gick intervjufrågorna och kopplingsschemat igenom med handledare på företaget som gav sitt muntliga godkännande.

Av de fyra huvudfrågor som ställdes under intervjuerna var det en av de som upprepade gånger missuppfattades av olika respondenter. Dock med följdfrågor och omformuleringar av frågan kom svar som var inom ramen för vad det var ämnat för.

4.3.2 Urval av respondenter

I urvalet av respondenter har kandidater från följande yrkesgrupper som är involverade i projekt valts ut:

- Ledning,
- Säljare,
- Projektledare,
- Strateg,
- Art director,
- Interaktionsdesigner,
- Systemutvecklare och
- Gränssnittsutvecklare.

Två stycken representanter har valts ut från varje enskild grupp, eftersom två personer från samma grupp kan antingen bidra med olika uppfattningar eller bekräfta varandras berättelser. Med åtta stycken grupper och två personer i varje grupp hamnar antalet respondenter på totalt 16 stycken. I arbetet med att välja ut respondenter listades, med hjälp av handledare från företaget, de potentiella personer som förfrågades om att delta i undersökningen. Handledaren är affärsområdesansvarig för en enhet i organisationen och var förstas inte en intervjurespondent.

4.3.3 Förberedelse av intervjuer

Ett förberedande e-post skickades ut till samtliga respondenter i och med tillfället då förfrågan och tidsbokningen ägde rum. Innehållet i e-posten beskrev kort vad arbetet handlar om, etiska aspekter rörande intervjun och hur det insamlade materialet kommer att hanteras. Anledningen till att informationen skickades ut elektroniskt är framförallt för att utnyttja den avsatta tiden så pass effektivt som möjligt till frågeformuläret. Det visar också hänsyn till deltagarna genom att de själva får ta del av den informationen när de känner att de har tid och om de har ett pressat tidschema kring intervjutillfället bör inte tid ödslas på den typen av information. Vid början av

samtliga intervjuer säkerhetsställdes att deltagarna har tagit del av den förberedande informationen.

4.3.4 Genomförandet av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes på plats hos företaget och de utfördes också i avgränsade rum, vilket skapade en ostörd miljö. I rummet befann sig endast en respondent och intervjuförhäraren åt gången. Intervjuförhäraren använde sig av utrustning så som inspelningsprogrammet *Röstmemo* på Apples *iPhone*, intervjuformuläret för att ställa frågor, bärbar persondator för kontroll av tid, samt penna och papper för anteckningar. De inspelade samtalen med *Röstmemo* överfördes till bärbara persondatorn som ljudfiler och blev därefter transkriberat.

Det utformade intervjufrågeformuläret användes för samtliga av respondenter. Det består av en inledning där intervjuobjektet uppger sin yrkesroll och formell ansvarsroll, därefter fyra stycken frågor, varav den första är ett kryssa-i-alternativ och de tre sista är semi-strukturerade frågor, med innehåll av förberedda följdfrågor. Till sist var två stycken modeller med som fungerade som stöd för att förtydliga vissa frågor (för hela frågeformuläret, se bilaga 1). Följdfrågor har använts vid behov och beroende på vad respondenten svarade på en given fråga. Svaren från intervjuerna har senare jämförts med varandra och med litteraturgenomgången och är därmed objektivt ställda.

4.3.5 Etiska aspekter

Angående arbetets förhållande till anonymitet kommer varken företags namn eller några personers namn att nämnas. Det inspelade materialet från intervjuerna och transkriptionsdokumentationen kommer att förstöras efter det att arbetet har blivit godkänt. Varje respondent blev informerad om rätten att när som helst avbryta intervjun och inte längre delta.

Stanford Encyclopedia of Philosophy (2011) hänvisar i sitt arbete till Association for Computing Machinery (ACM) "Codes of Ethics" där uppmaningar som följande ges:

- Undvik att skada någon annan och
- Var ärlig och trovärdig.

Arbetet har inte haft några intentioner att skada någon annan person på något sätt och inget av innehållet kan författaren av denna rapport se som skadligt för någon annan. Arbetet tar inte heller ställning till om den agila metoden är bättre eller sämre än den traditionella, vilket också är med hänsyn till att undvika att intressenter till respektive metod kan hamna i konflikt. Författaren av denna rapport är heller inte partisk till någon metod eller till företaget som arbetet har utförts på. Det innebär att motiv till att inte var ärlig eller att trovärdigheten skall ifrågasättas inte existerar.

4.3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet avser förmågan att mäta det som ska mätas, mäter man exempelvis effektivitet, ska utredningen ge besked om det (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). I det här arbetet handlar det främst om att mäta skillnader i en organisation genom intervjuer och då gäller det att frågorna har starka kopplingar till arbetets frågeställningar. Ett angreppssätt för att stärka validiteten har också varit att respondenternas svar har citeras i arbetet, vilket stärker trovärdigheten för att svaren

är direkt tagna ur det insamlade materialet och inte har ändrats för att passa in på frågeställningarna.

Reliabilitet avser hur pass tillförlitligt mätinstrumentet för detta arbete är och frågan är om någon annan upprepar försöket, skulle den personen då få samma resultat? För att förtydliga frågan kommer följande citat att användas:

”En metod eller ett angreppssätt bör alltså för att ha hög reliabilitet vara oberoende av undersökare och – beroende på vilken grad av generalisering man åsyftar – av undersökta enheter (personer, organisationer etc.)” (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, p.61)

Ett sätt att försäkra om att det insamlade materialet som utgör empirin för detta arbete är tillförlitligt har varit genom att samtliga intervjuer spelats in, det har sedan transkriberats till text och sparats som dokumentation. Det minskar risken för att materialet ska kunna bli misstolkat eller att den ursprungliga källinformationen förvrängs.

I säkerhetsställandet av att undersökaren har tagit en oberoende roll till de respondenter som ställde upp har det transkriberade materialet gjorts anonymt även för undersökaren. När det gäller organisationen som helhet har undersökaren ej tillgodosetts med några förmåner eller utbetalningar (ex. bonus) som skulle kunna påverka omdömet och/eller inriktningen negativt.

I och med det förberedande e-postet som skickades ut till samtliga respondenter och som bl.a. informerade att anonymitet råder, bör de således känna trygghet i att kunna svara uppriktigt på frågorna. Därmed inte sagt att respondenterna talar sanning för det. Enligt Lantz (2007) talar respondenten sanning först då personens utsagor speglar något objektivt iakttagbart, där objektiv kunskap förutsätts existera och vara något eftersträvanvärt.

Som svar på frågan huruvida om någon annan upprepar försöket och uppnår samma resultat, kan det vara fullt möjligt med tanke på hur undersökningen har gått tillväga. Detta eftersom det finns ett intervjufrågeformulär att tillgå och direktiv på vilka som ska utgöra respondenter. Att däremot uppnå samma resultat beror helt på vilken situation och vilka förhållanden den tilltänkta organisationen befinner sig i.

4.4 Dataanalys av empiriskt material

Det första steget i att analysera empirin har blivit till att reducera data från transkriptionsdokumenten, d.v.s. rådata. Det som har reduceras är den data som inte är relevant för att besvara frågeställningarna. Datareduktion innebär, enligt Lantz (2007) att på ett systematiskt sätt välja den information som ska vara med i den fortsatta analysen. Eftersom materialet är mycket omfattande och att arbeta med rådata i form av löpande text kan innebära stora nackdelar på resultatet, har arbetet med datareduktion indelats i kategorier. Kategorierna är uppdelade efter frågorna från intervjuformuläret och gör innehållet överskådligt, där syftet är att fördjupa förståelsen av detaljerna som bildar en helhet. När intervjuinnehållet har spaltats upp i delar är nästa uppgift att försöka söka efter mönster i hur delarna är relaterade till varandra (Lantz, 2007). Detta görs genom att sätta in data i nya tabeller eller matriser, vilket leder till att det blir enklare att dra slutsatser.

5 Resultat

I kapitlet presenteras resultatet av den empiriska undersökningen. Resultatet kommer att presenteras utifrån respektive forskningsfråga med början på avsnitt 5.2. Under dessa avsnitt kommer hela frågeställningen att presenteras direkt efter rubriken. Kapitlet börjar med ett avsnitt som beskriver hur grupperingarna har struktureras bland intervjurespondenterna och beskrivning av upplägget av deras identiteter i arbetet.

5.1 Respondenternas ID

För att minska risken att respondenterna kan avslöjas har grupper bildats bland yrkesgrupperna. Detta för att endast ett litet antal representanter från varje yrkesgrupp har blivit intervjuade. Om resultatet presenterar att en person från ledningen berättade om X, och endast en person från ledningen ställde upp på att bli intervjuad, blir det följaktligen inte svårt lista ut vem denna person är. Därför har tre huvudgrupper bildas med alla de involverade yrkesgrupperna. Indelningen har varit enkel att göra eftersom strateger, art director och interaktionsdesigner redan tillhör gruppen ux i organisationen. Samma gäller för systemutvecklare och gränssnittsutvecklarna som tillhör tech-gruppen. Ledning, projektledare och säljare har en gemensam uppgift och det är att ha ansvar ut mot beställaren, så även där faller yrkesgrupperna naturligt in.

Respondenterna har sedan tilldelats ett unikt ID-nummer istället för sitt namn. Ett ID består av en beteckning för vilken grupp personen tillhör och en unik siffra i gruppen (se tabell 5-1).

Tabell 5-1 Information om respondenternas ID.

Grupp	Grp. Bet.	Antal respondenter	Respondent ID
Ledning, Projektledare & Säljare	LPS	5 stycken	LPS.1, LPS.2 etc.
Strateg, Art director & Interaktionsdesign	SAI	5 stycken	SAI.1, SAI.2 etc.
Systemutvecklare & Gränssnittsutvecklare	SG	4 stycken	SG.1, SG.2 etc.

Delfrågeställningarna från avsnitt 3.2 ligger till grund till den första huvudfrågeställningen. Därför kommer delfrågeställningarna först besvaras i nästa avsnitt och därefter den första huvudfrågeställningen. Sist besvaras den andra frågeställningen.

5.2 Attityd och intresse

Den första delfrågeställningen (avsnitt 3.2.1); hur ser attityden och intresset ut bland de olika yrkesrollerna inom organisationen?

5.2.1 Ledning, projektledare och säljare/kundansvarig

Vad gäller attityden för att tillämpa ett agilt angreppssätt hos ledning, projektledare och säljare (LPS) är det en övertygande klar positiv inställning som råder. Bland annat uttryckte respondent LPS.1 att:

"Jag tycker att alla projekt ska drivas agilt, i det avseendet att det vi levererar är ju väldigt svårt att i förväg bestämma exakt leverans eller möta upp förväntan, den ändras nästan hela tiden..."

LPS.2 intygar genom att anse att det är positivt för alla parter, eftersom det handlar om en optimering av resurser. LPS.3 är också väldigt positiv och har också varit en av drivkrafterna bakom arbetet med införandet av en projektmodell som har ett agilt angreppssätt. LPS.4 tycker att det är väldigt intressant och att engagemanget bakom resultat blir bättre, men däremot ställer sig lite skeptisk genom att säga:

" [...] agil metod har ju egentligen inget slut eller stopp, det finns inga ramar för agil metod gällande tid eller budget och det är något som vi alltid har".

Vidare anser respondent LPS.5 att en förutsättning för att det ska fungera är att:

"... samtliga är med på tåget för att det ska bli lyckat".

Det är ingen överdrift att konstatera att majoriteten av respondenterna har en klart positiv attityd gentemot det agila angreppssättet.

Angående kännedom och intresse för den agila metoden hos respondenterna visade det sig klart och tydligt att en stor majoritet har antingen läst litteratur/artiklar eller till och med praktiserat det. En stor andel har också gjort båda. Utöver dessa två har nästintill alla fört konversationer, läst på webben, deltagit på presentation om den agila läran. Två stycken har gått på minst en formell kurs.

5.2.2 Strateg, art director och interaktionsdesigner

Utifrån analysen av intervjuunderlaget från denna grupp kan det konstateras att de är för att det agila angreppssättet ska tillämpas i organisationen, men det beror mycket på i vilken fas som det ska användas i. Respondent SAI.1 anser att den är tillämpbar i fasen "development and test", d.v.s. fasen då produkten utvecklas och sedan testas innan den går till release, och att det skulle passa i flertalet projekt. Detta eftersom det skulle optimera denna fas och skapa mer värde för pengarna för kunden. När det däremot gäller de övriga faserna i ett projekt ställer sig denna grupp lite mer tveksamma till hur de skulle kunna utföras agilt. Dels för att metoden inte ännu är tillräckligt beprövad i organisationen och dels för att de är osäkra på hur det i sådana fall skulle kunna gå till. Respondent SAI.3 berättar om att stödja den tekniska gruppen (SG):

"Och om de tycker att agilt är the shit för dem, då ska de få det. Då gäller det hur vi kan se till att det funkar för dem. Det är min approach på det hela och om teknikerna gillar att jobba agilt, då är det min uppgift att se till att de kan göra det."

Denna grupp har överlag en mer stödjande inställning till system- och gränssnittsutvecklarna i deras arbete än att de brinner för frågan i deras eget arbete. Trots det har en stor andel av respondenterna arbetat agilt och fyra stycken har läst litteratur eller artiklar om metoden. Många har också letat upp information om det agila på webben och fört diskussioner med andra personer om den agila läran. När det däremot gäller utbildning i form av kurser och workshop har endast få respondenter deltagit i någon form av sådan aktivitet.

5.2.3 Systemutvecklare och gränssnittsutvecklare

Attityden i denna grupp kan beskrivas med att de har en klart positiv inställning. Respondent SG.1 anser att det måste göras, och SG.2 tycker att:

”... det finns mycket vinster med att plocka delar av det och det är väldigt lätt att börja ta delar av det och det blir roligare att jobba agilt och man får bättre kontakt med kunden.”

SG.2 berättar också att det inte är nödvändigt att köra agilt till 100 procent för att ändå få ut en vinst med det.

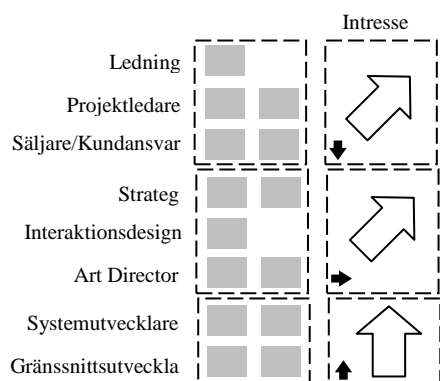
SG.3 och 4 lyfter fram att det är något som har diskuterats i flera år i organisation. Den ena menar att det mest har varit mycket prat och att det går långsamt med implementeringen, medan den andra säger att det i tre år endast har varit prat. SG4 berättar:

”För det finns ganska mycket ovilja på golvet att jobba med någonting som inte är motiverande. Att sitta och läsa en jävla kravspecifikation och checka av ärenden är helt ointressant.”

Till skillnad från SAI gruppen som har en stödjande inställning, har denna grupp överlag en inställning att en agil metod är en självklarhet och något som måste fungera. Gruppen av respondenter visar också ett mycket starkt intresse för den agila metoden genom att nästintill samtliga har arbetat agilt, deltagit på konvent och läst litteratur och artiklar om den agila läran. Samma gäller även att ta del av information från webben, föra diskussioner med andra personer. Två stycken har också deltagit på agila workshops.

5.2.4 Sammanfattning

En förenklad bild av resultatet över hur intresset i jämförelse mellan de olika grupperna visas i figur 5-1. Varje enskild grå kvadrat representerar en intervjurespondent och tillhör den yrkesgrupp som befinner sig på samma rad. De stora pilarna visar en bedömning av hela gruppens gemensamma värde och SG är den grupp som i relation till de övriga visat ha starkast intresse för den agila metoden. De små svarta pilarna visar det förväntade resultatet som författaren hade vid samband vid utformandet av frågeställningarna. Det var följaktligen ett mycket större intresse hos LPS än förväntat och även SAI visade sig ha lite mer intresse för den agila läran än prognosen.



Figur 5-2 Bilden visar en sammanställning av resultatet med respondenterna indelad i respektive grupp.

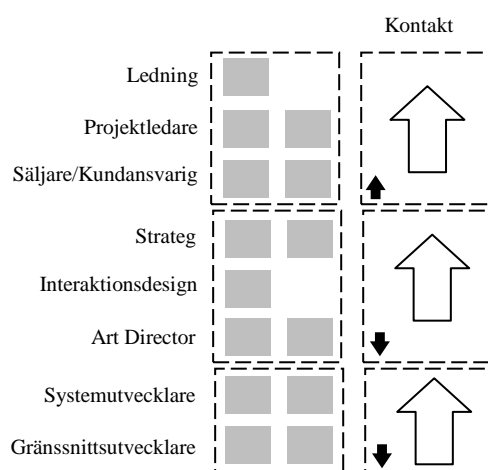
5.3 Skillnader mellan grupperna

Den andra delfrågeställning (avsnitt 3.2.1); på vilka sätt och till vilken utsträckning förekommer skillnader gällande *förståelsen* för det valda agila angreppssättet mellan de olika yrkesrollerna?

5.3.1 Kundkontakt med beställaren

Under intervjuerna fick respondenterna först svara på om de har kontakt med beställaren. De tre faserna som organisationen har i relation med kunden är Kontakt, Identifiera, Specificera och Avsluta (KISA), Projekt och Underhåll. KISA är säljprocessen innan det att ett projekt sätts igång och underhållsfasen kallas Care och sker efter ett projekt. I KISA beslutas det om vilken metod som kommer att användas i projektet och det är därför den enda fas som är intressant. Påverkan på val av metod kan även ske i projekt- och i Care-fasen, men detta arbete har som avgränsning att endast behandla KISA-fasen. Att ha kontakt innebär exempelvis att respondenten sitter med på de möten som beställaren är närvarande på och har möjligheten att föra en dialog med densamma.

Resultatet visar att samtliga grupper har kontakt med beställaren i KISA (figur 5-2). Det förväntade utfallet för denna frågeställning var att det endast skulle vara säljare, ledning och projektledare som sköter kontakten, medan någon av de andra yrkesrollerna endast kopplas in vid speciella omständigheter.



Figur 5-2 Bilden visar en sammanställning av resultatet med respondenterna indelad i respektive grupp.

5.3.2 Grad av inflytande på beställaren i val om metod

Det är inte endast om de har eller inte har kontakt med kund som är av betydelse för om grupperna kan vara med och påverka beslutet om huruvida vilken projektmetodik som beställaren och organisationen kommer överens om. Det som också är viktigt att se över är respektive grupps möjlighet att ha utrymme och ett inflytande. När frågan ställdes till respondenterna i gruppen LPS svarade fyra av fem att de har ett ganska så stort inflytande. Respondent LPS.5 sa bland annat:

"Jag tycker ändå att det är ganska stort och det går att argumentera och tydliggöra för nyttan med att jobba agilt förutsatt att vi vill det och att projektet är lämpat för det."

LPS gruppen har blivit klassad som att ha stort inflytande på beställaren.

I gruppen SAI var det delade uppfattningar och där två respondenter ansåg att de har stor påverkan, medan en inte har något inflytande alls. Respondent SAI.1 berättade:

”Vad det gäller val av projektmetodik, upplägg och tidsramar och sådana saker har vi väldigt liten del av det”.

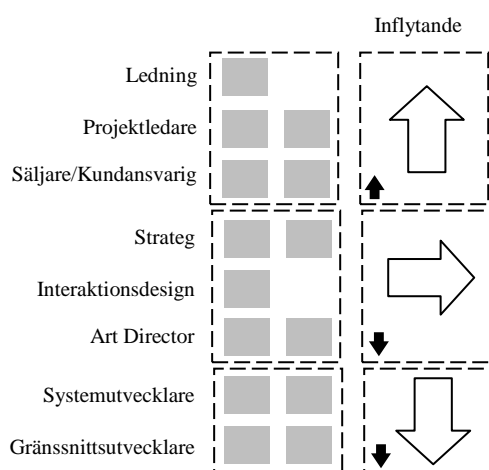
SAI.2 anser att personen får utrymme att göra sig hörd, sen om personen får medhåll är en helt annan sak.

SAI gruppen har blivit klassad som medel i denna kategori, eftersom ungefär hälften av respondenterna i gruppen anser att de har ett ganska stort inflytande.

I SG gruppen är det däremot endast en person som uttryckligen berättar att personen har ett stort inflytande, men bara de gånger personen får vara med. Respondent SG.3 säger att det är upp till kunden att bestämma och SG.4 menar att det helt är upp till säljarna. SG.2 berättar:

”Det är min svagaste punkt. Jag har för dålig koll på säljprocessen för att svara tydligt hur man kan få in den.”

SG gruppen har därmed blivit klassad att ha en liten grad av inflytande på beställaren. Figur 5-3 visar en överblick av resultatet, där det förhållandevis stämmer överens med prognosen. Det som skiljer är SAI gruppen som hade lite mer inflytande på beställaren än vad författaren förutsåg. Det skulle ha varit en stor överraskning om LPS gruppen hade visat annat än att ha ett stort inflytande på beställaren, då ledningen sitter högst upp i hierarkin och har högst beslutarrätt i organisationen. Säljarna har det som största ansvar att komma överens med kunden och representera sin organisation, medan projektledarna är de som leder projekten.



Figur 5-3 Bilden visar en sammanställning av resultatet med respondenterna indelad i respektive grupp.

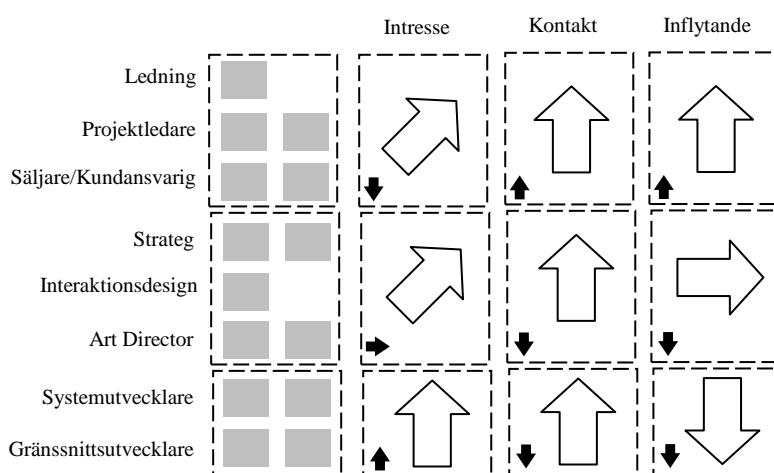
5.3.3 Sammanfattning av attityd, intresse och skillnader

Resultatet berättar att vad det gäller intresset för den agila läran och vilka som har kontakt med beställaren i KISA, är det relativt jämnt mellan de tre grupperna LPS, SAI och SG. Inflytandet på val av metod som respondenterna upplever att de själva har är den punkten där resultat av analysen visar störst skillnad mellan grupperna.

System- och gränssnittsutvecklarna är de som har kommit över information om den agila läran på flest olika sätt och också de som har starkast positiv attityd till den agila läran. Strateger, art director och interaktionsdesigner har också en positiv attityd mot den agila läran. Däremot är en del i gruppen skeptiska till att använda ett agilt angreppssätt i deras eget arbete, men har en stödjande inställning till SG. En del anser också att de kan vara med och påverka valet av metod i KISA, medan den andra delen inte anser att de kan det.

Bland ledning, projektledare och säljare/kundansvarig har en stor andel av respondenterna ett stort inflytande och de flesta har också ett intresse för den agila läran. Det fanns inga negativa attityder gentemot ett agilt angreppssätt. Däremot uppgavs vissa varningsflaggor. Några var exempelvis att det beror på projektet, förutsätter att alla är med på det och att alla i organisationen inte ännu är riktigt mogna för det.

Figur 5-4 ger en översiktlig bild över genomgånga områden.



Figur 5-4 Bilden visar en sammanställning av resultatet med respondenterna indelad i respektive grupp.

5.4 Orsaker till att det uppstår brister

Första huvudfrågeställningen (avsnitt 3.2); vilka är orsakerna till att det internt hos en leverantör uppstår brister i projektmetodik argumentationen som följer de värderingar och riktlinjer utifrån det agila angreppssättet?

5.4.1 Redogörelse av resultatet

En av orsakerna som kan leda till svårigheter för organisationen att stödja argumentation för det agila angreppssättet mot beställare är, utifrån respondenterna utsagor, problem med kunskapsnivån. En del hävdar att okunnigheten är för stor bland personalen. Andra hävdar att företaget har missuppfattat och angripit en agil metod på ett sätt som inte passar organisationen.

På frågan om den nuvarande lösningen är tillräckligt utarbetad anser större andel respondenter att den inte är det. Den agila modellen är inte något som följs till punkt och pricka och alla är inte heller medvetna om att den nuvarande modellen existerar. Å andra sidan finns det de som anser att modellen är tillräckligt utarbetad och att den

fungerar för att skapa ett ramverk och förutsättningar för att driva projekt. Tanken är också att den ska vara tillräckligt lös kopplad för att skapa flexibilitet. Oavsett vilken sida, kan man konstatera att den nuvarande metoden inte har kommunicerats ut tillräckligt, eftersom det råder stora oklarheter om dess innebörd. En föreliggande orsak kan vara att det finns en ständig tidspress hos personal från pågående uppdrag som inte ger utrymme för att ta den tid det behövs.

Ur ett finansiellt perspektiv på frågan uttalar sig respondent SAI.1 följande:

”Ett problem kan vara att vi försöker klämma ut för mycket pengar från början från kunden och då tror jag att vi tyvärr använder agilt som något av ett sätt att spara pengar, snarare än att det är det bästa för kunden eller för projektet.”

Det upplevs också att säljorganisationen inte har incitament till att sälja just den agila metoden, eftersom det är svårare att sälja timmar löpande till ett företag som har en bestämd budget.

5.5 Rekommendationer

Den andra huvudfrågeställningen (avsnitt 3.2.1); utifrån arbetets resultat, vilka rekommendationer kan en organisation ta till sig i strävan efter att uppnå en agil lösning som projektmetodik där de berörda grupperna internt kommer överens med varandra ang. utformningen av metoden?

5.5.1 Redogörelse av resultatet

På intervjufrågan om vad som måste göras på företaget svarade en respondent:

”Bestäm oss för hur vi ska jobba. Alltså vi kör en mer eller mindre definierad agil modell och så kör vi på den.” (Respondent SG.4)

Det är just detta som många av respondenterna, på eget vis, berättade om; att internt komma överens bland alla led i organisationen och enas om en agil metod. Hur det sedan ska gå tillväga kom det fram olika förslag på. Ett sätt är att samtliga ska utbildas teoretiskt i den agila läran, antingen via formella utbildningar eller internt inom organisationen. Ett annat sätt är sätta ihop ett agilt team som endast kör agilt fullt ut i projekt. Resultatet av projektet ska sedan presenteras för övriga i organisationen och att det då fungerar som ett diskussionsforum. Tanken är att teamet ska fungera som ett flaggskepp och om resultaten efter projekt visar sig vara lovande ska det motivera de övriga att också vilja arbeta agilt. Det ena utesluter inte det andra. Respondent SG.2 lyfter fram följande aspekt:

”... personalen måste förstå själva vad det handlar om för att det ska fungera, de kan inte bli tillsagda att de ska jobba agilt, utan de måste förstå och vilja jobba så själva, för att det ställer högre krav och personligt engagemang än att bara följa processer och rutiner.”

Det gäller att ta reda på vad den agila metoden faktiskt betyder. Att definiera vad agilt är, eftersom många har olika uppfattningar. Det gäller att bestämma vad agilt innebär för organisation själv. Genom att organisationen pratar sig samman och diskuterar detta ämne kommer de samtidigt känna av hur pass engagerade de anställda verkar vara för den agila metoden. Är de enbart några få som verkar vara engagerade kanske de inser att tiden eller platsen inte är den rätta, medan om en väldigt stor andel av personalen visar starkt engagemang kanske de övriga inser vikten av detta.

5.5.2 Budskapet till beställare

Bakgrunden till arbetet definierar den agila metodiken och påvisar vilka skillnader den har gentemot den traditionella metoden. Resultatet bekräftar detta, trots att det inte var syftet, genom att respondenterna beskrev skillnader i framförallt tillvägagångssättet för hur projekt ska drivas agilt och hur strukturen bör se ut. Respondenterna talade också om svårigheten att få beställaren delaktig som beskrivs i bakgrunden. Här ansåg dock en del personer att även om beställaren inte är närvarande kan projekt bedrivas agilt internt inom organisationen, vilket teorin inte förespråkar. Författarna Nerur, Mahapatra och Mangalaraj (2005) är tydliga med att det är ett krav på att beställaren är delaktigt under hela projektet. Det är ett typiskt fall där teorin skiljer sig från praktiken, där den senaste utgörs av kompromisser och anpassning, medan teori förklarar något utifrån de bästa förutsättningar. Arbetet kan inte svara på vilket som är rätt. En rekommendation kan vara att en organisation tar ställning till frågan huruvida om de ska använda en agil metod, trots att beställaren inte kan uppfylla kraven (se figur 7-1).



Figur 7-3 Beställarens ruta är streckad, vilket symboliserar att det är upp till leverantören om de ska använda en agil projektmetodik utan beställarens delaktighet.

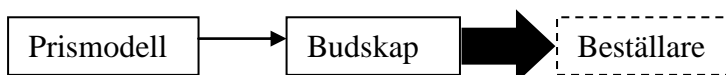
5.5.3 Prismodell

Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005) lyfte fram i bakgrunden problemet med att avtal angående det finansiella inte kan användas på samma sätt som det görs med den traditionella metoden. Författarna menar att ett sådant avtal inte klarar av förändringar av kraven och flexibilitet, vilket är två egenskaper agila metoder omfattar. I den traditionella bestäms krav och funktionalitet i tidigt stadium och därefter är de i princip ristade i sten. Det underlättar arbetet med offert då ett pris kan estimeras utifrån det. Problemet är att det i stort sett alltid sker förändringar i krav, men det inbringar ändå en sorts falsk trygghet till beställaren. På samma sätt uppstår däremot problem för den agila metoden, då den erkänner att det kommer bli förändringar och att beställaren kommer att vilja ändra på sina krav under projektets gång. Därmed blir det svårt att estimeras en slutsumma i ett tidigt stadium. Resultatet kan bekräfta detta genom att organisationen använder liknande prismodell som med den traditionella. Respondenter ser också svårigheter med utformning av en anpassad prismodell utefter den agila metoden.

Författaren till detta arbete ser detta avsnitt mer som komplement än jämförelse mellan bakgrund och resultat. Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005) arbete syftar till att förklara en prismodell som rekommenderas att använda för agila projekt och i arbetet presenteras också resultatet från att ha testat modellen i praktiken. Med utgångspunkt i de angivna resultaten kan det rekommenderas att organisationer bör ta del av det arbetet i syfte att åtminstone hämta inspiration till utformning av en egen anpassad prismodell. Att sedan kommunicera ut till beställare om prismodellen i samhörighet med den agila metoden, kan leda till att argumentationen för val av projektmetod stärks. Detta är en minst lika viktig aspekt när det gäller att föra ett starkt budskap till beställaren som att ha kompetens och motivation till agila metoder.

Ett råd för en leverantör till en beställare är att lyfta fram resonemanget om hur den traditionella prissättningen inger en falsk trygghet, eftersom kraven kommer med största sannolikhet att ändras och därefter presentera prismodellen som tar hänsyn till

detta. Figur 7-2 visar en påbyggnad från figur 7-1, där prismodellen är ett stöd till att kommunicera ut ett starkt budskap till beställaren.



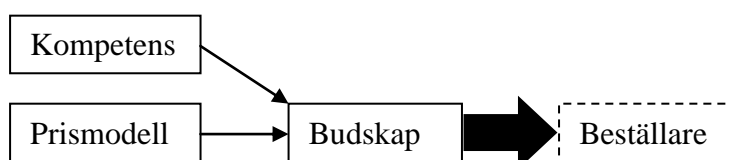
Figur 7-2 Prismodellen fungerar som stöd till att ge ut ett starkt budskap till beställaren

5.5.4 Kompetens

Den agila läran skiljer sig i mångt och mycket från den traditionella projektmetodiken som beskrivs i bakgrunden. Därmed innebär att en förståelse krävs bland de berörda parter och som resultatet konstaterade bör alla parter vara överens om innebörden. Idag i allmänhet används begreppet vårdslöst och många pratar agilt utan att egentligen veta innebörden för det. Därför är det också väldigt viktigt för en organisation att få detta att bli så pass entydigt som möjligt för att undvika missförstånd. Denna uppfattning är något som går att utläsa utifrån resultatet.

Då utbildning är en väg att stärka kompetensen inom en organisation gav resultatet också förslaget att praktisk erfarenhet bidrar till att kompetensen ökar. Det låter självklart, men från förslaget kom tanken att bilda ett lag som enbart kör agila projekt. Laget har sedan som uppgift att fungera som representanter som rapporterar övriga personalen och utifrån hur det går agerar organisationen. Exempelvis om ett projekt blir väldigt lyckat, kan laget dela med sig om vad som gick bra och att utifrån deras erfarenheter utforma en agil metod som är uppbyggt av egna framgångar. Å andra sidan om ett projekt misslyckas kan det leda till insikter om att den agila metoden kanske inte passar eller att något går till på fel sätt.

Kompetens är en viktig aspekt som kan tänkas vara uppbyggt av praktik i kombination med teori, och om den genomsyrar organisationen kan det leda till förtroendet för metoden ökar. Det skulle då innebära att budskapet till beställaren stärks eftersom organisationen känner mycket större trygghet i det de förmedlar (figur 7-3).



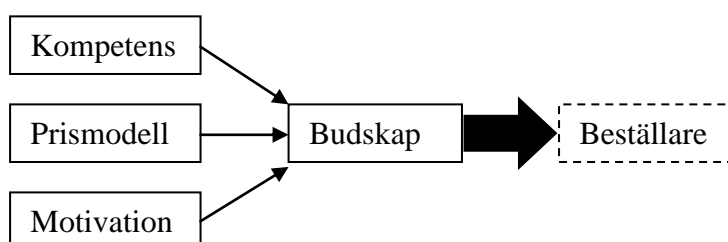
Figur 7-3 Kompetens inom organisationen är en självklar faktor som stärker budskapet till beställaren

5.5.5 Motivation

Motivation i det här avseendet innefattar attityd och intresse från resultatet. Det som resultatet kunde konstatera klart och tydligt var att samtliga grupper både har kommit i kontakt med den agila metoden på flera olika sätt och att attityden mot den agila metoden var mycket positiv. Rätt väg att gå, som en respondent resonerade, är att personalen själva måste vilja arbeta agilt och inte något som ska tvingas på.

Motivation och kompetens går hand i hand då det i praktiken innebär att personalen utbildas och att de får ta del av praktiska fall. Dessutom skulle det också hjälpa att styra upp en grupp av personer som tar ansvar och driver på frågan. De kan t.ex. ta hand om att lägga upp en plan, fungera talesmän mellan alla led i organisationen och

liknade. En rekommendation skulle kunna vara att en person från varje grupp eller yrkesroll går ihop, just för att blanda olika synsätt och därmed med blir alla parter inblandade. Detta i motsats till om det exempelvis bara är ledning och systemutvecklare som utformar en plan utan att ta hänsyn till säljarna. Problemet i verkligheten är förstås att detta är tidskrävande och det finns svårighet att samordna flera olika personers scheman. Därför handlar det om prioritering, och det första som egentligen bör göras innan något annat är att ta reda på hur prioriterat den agila metoden är. Om det är högt prioriterat och många är missnöjda med den nuvarande modellen, bör således tid avsättas för att få ordning på projektmetoden. Figur 7-4 visar den fullständiga modellen med motivation som det sista blocket som är en viktig faktor som påverkar budskapet till beställaren.



Figur 7-4 Motivation utgör också en grundpelare till att ge ett starkt budskap till beställaren

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatser utifrån resultatkapitlet.

6.1 Redogörelse av slutsatser

De slutsatser som kan konstateras från intervjuerna är bl.a. att de tre samtliga grupperna (LPS, SAI & SG) har på flera olika sätt kommit i kontakt med den agila läran och det var ingen som inte kände till begreppet. Det visar också klart och tydligt att ett stort intresse finns bland de tre grupperna för den agila metoden och att den innebär stora fördelar för organisationen. Då samtliga tre grupper hade en klart positiv attityd till den agila metoden, ansåg SAI gruppen användningen av den på ett annorlunda sätt än de övriga grupperna. SAI menar att de har svårt att själva se hur de ska jobba agilt, men stödjer gärna att SG-gruppen arbetar efter detta tillvägagångssätt om det skulle innebära att det ger ett bättre resultat. Vissa personer från LPS lyfte fram att metoden ska användas när den passar, medan en del personer från SG menar att den alltid ska användas.

Utifrån intervjuerna kan det konstateras att personer från samtliga grupper får möjlighet att träffa beställaren under säljprocessen och har därmed en möjlighet att göra sig hörd. Däremot upplever flertalet personer i SG att de inte känner att de har tillräckligt med inflytande att kunna påverka beställaren. Anledningen är att de inte ges utrymme att argumentera för den agila metoden. Det verkar dock finnas åtskilda åsikter ifråga då vissa individer från SG ansåg att de har ett stort inflytande. En klar majoritet i gruppen LPS upplever att de har stort inflytande på beställaren och yrkesgruppen är den som har det största ansvaret mot beställaren och projekten.

Utifrån avsnitt 3.4 beskrevs förväntningar på resultatet och det var att systemutvecklarna har ett starkt intresse för den agila läran, men inte får möjligheten att argumentera för den agila metoden till beställaren. Vad det gäller säljare och ledning skulle de vara den grupp som har störst inflytande på beställaren, men inte ha något intresse och kunskap om den agila läran. Figur 3-1 visade ett kontinuum där ju större inflytande en yrkesroll har på beställaren, desto mindre är intresset mot den agila läran. Resultatet visar dock att så var inte fallet.

Utifrån resultatet kan det konstateras att organisationen måste komma överens om hur de ska arbeta agilt, för att kunna kommunicera ut ett starkt budskap till beställaren. Det handlar om att hitta en agil metod som är anpassad efter deras organisation och som alla led i organisationen har varit med och utarbetat. En annan rekommendation är att de som är berörda inom projekt ska utbildas, där en del respondenter ansåg att det räckte med internt medan andra ansåg att utbildningen ska vara formell (ex. kurs). Ett annat sätt är att ta en del av organisationens anställda och sätta de som ett team som arbetar med ett projekt tillsammans och där deras resultat följs upp och redovisas för övriga anställda. Visar teamet på bra resultat skulle det kunna motivera och fungera som ett starkt bevis på hur det fungerar. En viktig anmärkning är att ingen rekommendation utesluter den andra. Däremot ansåg de flesta i alla led i organisationen att de måste definiera vad agilt är och ha det som utgångspunkt och därifrån ta arbetet vidare med utformningen av en projektmetodik.

För att stärka budskapet till beställaren kan den kvalitativa forskningsintervjun tillsammans med litteraturgenomgången dela upp rekommendationer på tre olika områden. Det första området är att behövs en skräddarsydd prismodell för den agila

metoden. Enligt Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005) är inte avtalen som används för den traditionella metoden anpassade efter förändringar av kraven eller flexibiliteten som den agila metoden omfamnar. Att ha en anpassad prismodell skulle stärka budskapet genom att beställaren få ett tydligare och ett hållbart avtal där den vet vad den kommer att betala för. Det andra området är att det måste finnas kompetens bland personalen hos leverantören. Det stärker budskapet genom att organisationen vet att de har kunskap och praktisk erfarenhet av den agila metoden. Det leder till att de kommunicerar ut en större trygghet, än i det fall om de skulle sakna kompetens. Det tredje området är motivation och om motivationen är hög i organisationen kommer personalen själva driva arbetet med att utveckla och förbättra deras agil metoden. Precis som i första området med kompetens, så kommer bättre och mer utvecklade agila modeller ge leverantören en större trygghet. Det leder i sin tur till att budskapet stärks ut mot beställaren.

7 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras konsekvenser och påverkan utifrån arbetets resultat i förhållande till olika aspekter. Därefter ges förslag på framtida arbete för både forskning och näringslivet.

7.1 Vetenskapliga, samhälliga och etiska aspekter utifrån arbetet

Arbetets egentliga bidrag har varit att lyfta fram denna typ av perspektiv på den agila metoden; alltså det perspektiv som handlar om budskapet som en leverantör ger till beställaren. Som tidigare nämnt finns det en mängd litteratur och artiklar inom området agil metod, men däremot är det relativt lite av detta som behandlar problemet med argumentationen med beställaren. Oavsett hur bra en metod sägs vara; används den inte så medför den inget värde. Det bör därför ur en vetenskaplig aspekt ligga ett mer fokus, inom den agila forskningen, på hur man ska argumentera för metoden ut till beställaren. Mer om detta i nästa avsnitt (7.2).

Utifrån en samhällig aspekt kan arbetet påverka organisationer i liknande situation som den som undersökningen har utförts på, genom att fungera som en handbok. Arbetet har tagit fram rekommendationer och viktiga faktorer som är bra att ta hänsyn till. Organisationer som inte har en agil projektmetodik i sin organisation men är intresserade av det kan ta del av detta arbete och få information om vad det kan innebära att implementera en sådan metod.

Arbetet har endast använt ett företag i undersökningen för att besvara frågeställningarna tillsammans med litteraturgenomgången. Frågan är då om detta är ett problem som flera företag i samma bransch upplever eller om företaget arbetet utfördes på är ensamma om det? Arbetet av Nerur, Mahapatra och Mangalaraj (2005) handlar om svårigheterna med att migrera från traditionell metod till den agila metoden. Även arbetet med Eckfeldt, Madden och Horwitz (2005) tar upp att det måste göras anpassningar efter den agila metoden och i deras fall angående prissättningen. De två arbetena visar att det här är ett problem som sträcker sig internationellt. Det tillsammans med att det agila angreppssättet är relativt nytt och att det idag är ett ”mode-ord” bland företag borde stärka tesen att det här är ett generellt problem bland många fler företag än bara det företag som arbetet utfördes på.

Utifrån de etiska aspekterna kan arbetet inte påverka någon form av intressent på något skadligt sätt. Företaget som har hållits anonymt tillsammans med samtliga inblandade utgör en liten del av en större bransch. Därför går det inte att mena att alla företag i denna bransch befinner sig i samma situation och att denna grupp därmed blir utpekade med samma problem. En konsekvens av arbetets resultat kan vara inom just organisationen själv; att t.ex. en yrkesgrupp har målats ut att tycka en viss sak som en annan grupp inte håller med om och kan därmed skapa konflikt. Ett annat exempel är om en ny agil metod utvecklats och någon yrkesgrupp roll och ansvar förändras; t.ex. en projektledare går från den med ensamrätt på beslut till en mötesledare där alla i teamet beslutar demokratiskt. Det kanske i sin tur leder projektledarens lön och förmåner minskar i och med ansvaret och makten minskas.

Värt att förtydliga är att detta arbete inte tar ställning till om huruvida den agila metoden är bättre eller sämre än den traditionella metoden. Det är helt upp till varje organisation själv att avgöra vilken metod som passar bäst till varje enskilt kommande projekt. Arbetet avser stödja den situation då leverantören anser att den agila metoden

är mest lämplig, men där de upplever svårigheter med att argumentera det till beställaren. Det är heller inte sagt att det enbart finns dessa två metoder att välja mellan, dock är det vanligast att den agila metoden jämförs med den traditionella. Det finns självklart möjligheter att kombinera dessa två och även med andra metoder och göra en egen s.k. hybrid metod.

Etiska aspekter angående metoden finns att läsa om i avsnitt 4.3.5.

7.2 Framtida arbeten

Som nämnt i avsnittet ”3.3 Avgränsningar” handlar arbetet endast om leverantörens organisation. Vidare arbete skulle kunna undersöka hur beställaren upplever budskapet som en leverantör förmedlar och argumenterar för en agil metod. Det skulle bidra till att båda i dialogen har tagits hänsyn till och utifrån den undersökningen kan eventuellt rekommendationer till hur leverantören kan förbättra sin argumentation ges. Detta eftersom de får en inblick i vad beställaren anser är viktigt och vad som kanske saknas.

Resultatet som presenteras i denna rapport kan tillämpas av andra organisationer som befinner sig i liknande situationer. Tillämpningen av resultatet kan därmed bidra till att problemområdet uppmärksammas och därmed även prioriteras. Vidare kan organisationerna även ta del av rekommendationerna och reflektera utifrån dem.

I korthet kan det konstateras att:

- För forskningen har arbetet bidragit med att väcka ett viktigt område som definitivt behöver undersökas mer.
- För näringslivet har arbetet bidragit med att utgöra en sorts handbok med rekommendationer om ett problem som är allmänt etablerat.

Förhoppningen är att resultatet bidrar till en diskussion bland organisationer om den agila metoden samt vad som bör göras i syfte att metoden skall kommuniceras ut till beställaren. Begreppet agilt fungerar som ett ”mode-ord”, speciellt från beställarens sida, och att leverantören inte lägger tillräckligt med arbetskraft på att verkligen förklara vad metoden kan innebära och vilka fördelar de kan ge.

Vidare forskning kan också utföra samma tillvägagångssätt som detta arbete har gjort, fast på andra företag för att bekräfta eller dementera resultatet från detta arbete. Det finns också möjligheter att ta resultatet vidare, genom att undersöka metoder för hur leverantören ska gå tillväga i arbetet med att tillämpa rekommendationerna. Försöka besvara frågor som behandlar följande:

- hur många ska vara involverade i arbetet med att utforma en agil metod som är skräddarsydd,
- hur ska man motivera personalen och
- Hur får man ledningen att prioritera detta?

I nästa kapitel kommer metoden för detta arbete att diskuteras.

8 Metoddiskussion

I följande kapitel diskuteras för- och nackdelar med respektive datainsamlingstekniker som har använts i syfte att besvara arbetets frågeställningar.

8.1 Val av metoder

Problemet med litteraturgenomgången har alltid varit att den har varit tunt i den mån det handlar om vad frågeställningarna ska besvara. Litteratur om vad agilt är och vad alla dess metoder innebär finns det en uppsjö av material av. Det har dock varit ett medvetet val att undersöka ett område där material nästintill saknas. Detta i hopp om att kunna bidra till att detta, vad författaren anser, viktiga område blir erkänt som en aspekt att ta hänsyn till vid införandet av en agil projektmetodik.

Metoden har fungerat utmärkt i arbetet med att definiera begrepp och betydelsen av den agila läran samt skillnader mot den traditionella metoden. Det har varit den mest lämpliga och praktiska metod för att uppnå det; att ha kombinerat vetenskapliga artiklar, som bidrar med det teoretiska förhållningssättet, med litteratur som bidrar med den praktiska erfarenheten.

Intervjuerna var i efterhand ett väldigt givande tillvägagångssätt för att få svar på arbetets frågeställningar. Det som arbetet ska undersöka och svara på har i allra högsta grad att göra med sociala faktorer inom en organisation som påverkar det budskap man ger till relaterade organisationer. Att få detta förklarad genom en enkätundersökning eller enbart observationer ser författaren ingen möjlighet till. En enkätundersökning hade däremot varit ett väldigt bra komplement till intervjuerna. Då endast ett fåtal personer representerade hela grupper och bidrar till detta arbete med ett resultat som visar hur det generellt ser ut i gruppen, hade en enkät utskickad till samtliga berörda inom ett projekt kunnat bidra med än mer korrekt data. Även observationer, exempelvis under möten med beställare, hade kunnat bidra med insikter och en bättre förståelse för budskapet som ges ut. Det skulle också kunna kontrollera om respondenternas utsagor stämmer med verkligheten och därmed se om de har svarat uppriktigt utan att förvränga sina berättelser. Den kvalitativa forskningsintervjun är den metod som har varit mest lämplig för det här arbetet.

Tillvägagångssättet för analysen av resultatet har varit tillfredställande, eftersom sovringen av den totala mängden utfördes på ett effektivt sätt och kartläggningen till berörda frågeställningar kunde utföras smidigt. Det gick också att hitta många svar från respondenterna som pekade på samma sak genom denna mappning, vilket var till stort bidrag. Även vid utformandet av citat var det enkelt att hämta den textbit som behövdes.

En svår fråga som har varit med under hela analysfasen är hur många personer behöver tycka samma sak för att det ska bli kvalificerat som en enad uppfattning. Räcker det med att exempelvis två personer säger samma sak för att det ska vara värt att lyfta fram, eller ska minst tre personer dela samma åsikt? Istället för att räkna på detta sätt har framhävandet av resultat mer handlat om att lyfta fram olika uppfattningar, oavsett hur många som delar den uppfattningen. Då har det också varit viktigt att nämna det antal respondenter och vilka grupper personerna tillhör som delar den uppfattningen så att läsaren själva kan värdesätta graden av betydelse.

Referenser

- Agile Sweden, 2011 *Agile Sweden* [online]. Tillgänglig på internet: <http://www.agilesweden.org> [Hämtad: 11.02.28]
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D., 2001 *Agile manifesto* [online]. Tillgängligt från internet: <http://www.agilemanifesto.com> [Hämtad: 11.02.16]
- Bhattacharya, A. (den 18 Februari 2009). *ArticlesBase*. Hämtat från Articlesbase.com: <http://www.articlesbase.com/software-articles/agile-web-development-model-and-the-essentials-involved-778306.html> den 10 Mars 2011
- Bjurwill, C. (2001). *A, B, C och D vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Cockburn, A. (2001). *Agile Software Development*. Addison-Wesley Professional.
- Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34 (11), 131-133.
- Eckfeldt, B., Madden, R., & Horwitz, J. (2005). Selling agile: Target-cost contracts. *Agile Conference* (pp. 160-166). New York: MCyrus Innovation LLC.
- Eriksson, L.-T., & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda forska och rapportera* (Vol. 8). Malmö: Liber.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (August 2001). The agile manifesto. *Software development*, 28-32.
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: the business of innovation. *Computer*, 34 (9), 120-127.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges to migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48 (5), 73-78.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen - kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber.
- Schwaber, K. (1995). Scrum Development process. *Proceedings of the 10th Annual ACM Conference on Object Oriented Programming Systems, Languages, and Applications*, (pp. 117-134).
- Schwaber, K., & Sutherland, J., 2010 *Scrum guide* [online]. Hämtat från: <http://www.scrum.org/scrumguideenglish> [Hämtad: 11.02.28]
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2011 Computer and Information Ethics [online]. Hämtat från: <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-computer/> [11.05.23]
- Waterfall Model 2011 Waterfall Modell [online]. Tillgänglig på internet: <http://www.waterfall-model.com> [Hämtad 11.06.05]

BILAGA 1 – INTERVJUFORMULÄR

Intervjuunderlag

Namn:

Intervju nummer:

Yrkesroll

- Affärsområdesansvarig
 - Säljchef
 - Marknadsansvarig
 - Säljare
 - Projektledare
 - Art Director
 - Interaktions Design
 - Strateg
 - Systemutvecklare
 - Gränssnittsutvecklare
-

Ansvar

- Kompetensområdesansvarig
- Annat ansvar:

.....

Kundkontakt

- Säljprocessen
- Projekt
- CARE
- Aldrig
- Andra tillfällen:

.....

Fråga 1.

Har ni kommit i kontakt med den agila metodens lära? Om ja, på vilket/vilka sätt? Genom kurser, läst litteratur/studier, workshops, mäsas, konversationer med ex. kollegor, praktiserat det osv.

Egna anteckningar:

- Kurs Workshop Läst litteratur/vetenskapliga artiklar
- Praktiserat Konvent/mäsas Konversationer
- Webb Annat:.....

Fråga 2.

Hur ser ni på att tillämpa den agila metoden på ert företag?

- Är ni nöjd med hur den tillämpas idag? Om inte, varför?
- Är er nuvarande lösning tillräckligt utarbetad?

Fråga 3.

Hur ser ni på ert inflytande på beställaren gällande att påverka beslutet om valet av metod under säljprocessen? Direkt som indirekt påverkan.

Intervjuförhöraren visar papper på de två olika modellerna från företaget.

Fråga 4.

I rätt situation för att köra agilt, vad behöver ert företag göra för att sälja in den agila metoden på bästa sätt? Hur ska ni uppnå det?

- Behöver ni incitament?
- Hur viktigt är det här?
- Vem bär ansvaret?